

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

# **A Responsabilidade Social Corporativa numa empresa Internacional**

**Estudo de Caso Autoneum Portugal, Lda.**

**Luis Manuel da Silva Catraio**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do  
grau de

**Mestre em Ciências Empresariais – Gestão de PME**

**Orientador: Professora Doutora Boguslawa Barszczak Sardinha**

**Setúbal, 2012**

---

# Índice

Agradecimentos .....	ii
Resumo.....	iii
Abstract .....	iv
Índice de tabelas .....	v
Índice de Figuras .....	vi
1. Introdução .....	1
1.1 Objetivos do Estudo .....	2
2. A Empresa no Século XXI .....	4
2.1 A Globalização - A empresa perante esta nova realidade.....	4
3. A Responsabilidade Social .....	9
3.1 Ética e Responsabilidade Social .....	9
3.2 Responsabilidade Social.....	13
3.2.1 A Estratégia Empresarial e a Responsabilidade Social (Teoria dos stakeholders) .....	16
3.2.2 A Responsabilidade Social e a Internacionalização.....	19
3.2.3 O Futuro da Responsabilidade Social .....	24
3.2.4 Modelos de Responsabilidade Social .....	25
3.3 Barreiras e Motivações da Responsabilidade Social em um processo de internacionalização. ....	31
4. Estudo Empírico .....	36
4.1. Metodologia de Investigação.....	36
4.2 Modelo de Investigação .....	38
4.3. Operacionalização das Variáveis.....	39
4.3.1 Atitude face às dimensões da RSE .....	39
4.3.2 Práticas de RSE em função dos stakeholders .....	40
4.3.3. Barreiras e Drivers da Internacionalização (Dimensões de Responsabilidade Social empresarial) .....	41
5. Discussão dos resultados do estudo .....	43
5.1. Caracterização da empresa relativamente à sua atitude perante a Responsabilidade Social Empresarial .....	43
5.2 Caracterização da empresa relativamente às suas práticas de Responsabilidade Social Empresarial .....	46
5.3 Barreiras e Drivers da Responsabilidade Social Empresarial as suas dimensões da RSE. ....	49
6. Conclusões.....	54
7. Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações .....	59
8. Bibliografia.....	60
9. ANEXOS .....	72

---

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho, resultou da gentileza no que respeita à cooperação e auxílio de pessoas e instituições, para as quais deixo o meu reconhecimento e agradecimento.

Assim em particular, à minha Orientadora, Prof<sup>a</sup>. Doutora Boguslaw Sardinha, pelo apoio, estímulo, bem como à sua disponibilidade sempre declarada ao longo da elaboração deste trabalho.

Igualmente foi importante a colaboração da Autoneum, nas pessoas do Dr. Mário Martins e Dr<sup>a</sup> Liliana Deolindo, que demonstraram toda a sua amabilidade e disponibilidade, não só em permitir que a instituição na qual exercem as suas funções, fosse utilizada para o presente estudo.

Ao Dr. Nuno Cavaco, pela sua disponibilidade e apoio, nomeadamente no que respeita à partilha das dúvidas e anseios que me assolaram ao longo do presente trabalho.

Por último, não poderei deixar de aqui referir o agradecimento à minha família em especial e em particular, a minha esposa e os meus dois filhos, pelo entendimento, apoio e motivação prestado durante a realização do trabalho.

A todos o meu muito obrigado.

---

## **Resumo**

A globalização, como processo de interação e integração entre as pessoas, empresas e governos de diferentes nações, introduziu mudanças culturais e sociais e económicas na competitividade das nações, bem como na gestão das empresas, o que as obrigou a ter maiores preocupações em relação às questões sociais e ambientais bem como a terem presentes a necessidade de se internacionalizarem, pelo que a responsabilidade social pode ser vista como um fator que potencia a competitividade das empresas.

A revisão da literatura permitiu verificar o trabalho desenvolvido relativamente à evolução do conceito de responsabilidade social empresarial, dos modelos de responsabilidade social empresarial, bem com o trabalho desenvolvido ao nível das Barreiras e Fatores motivacionais que interagem como a empresa quando a mesma internacionalizar - se implementa em simultâneo um processo de Responsabilidade Social Empresarial. O trabalho de revisão da literatura levou à definição do modelo de investigação.

De forma a testar o modelo de investigação definido foi elaborado um questionário à Empresa Autoneum Portugal, Lda.

Os resultados obtidos levaram a concluir que a adoção de uma estratégia de Responsabilidade Social Empresarial, por parte da empresa não é entendida pela Gestão como um fator estrategicamente relevante, que pode permitir à empresa adquirir vantagens competitivas.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social Empresarial, práticas de responsabilidade social, Stakeholders, Barreiras e Fatores motivadores da responsabilidade social.

---

## **Abstract**

Globalization is a process of interaction and integration among the people, companies and governments of different nations.

The globalization induced cultural and social changes, influenced economic competitiveness of nations and companies management compelling them to have greater concerns about social and environmental issues. This process forced companies to have a bigger concern on internalization and on Corporate Social Responsibility (CRS). This last issue might be seen as a factor which may potentiate the companies 'competitiveness.

The literature review has shown the evolution of corporate social responsibility models, and acknowledged barriers and drivers which interacted inside companies when the CRS process is implemented. The literature review led to the definition of the research model. In order to test the identified model, we designed a survey applied in the Company Autoneum Portugal, Lda in order to test sensibility of the managers for the Corporate Social Responsibility practice.

The results led us to the conclusion that the implementation of a CSR on the company strategy is not perceived by management as a strategically important factor, which may allow the company to gain competitive advantages.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, social responsibility practices, Stakeholders, Barriers and Drivers of social responsibility.

---

## Índice de tabelas

Tabela 1 - RESULTADOS POR DIMENSÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL, SEGUNDO CARROLL (1979).....	77
Tabela 2 - RESULTADOS DAS PRÁTICAS DE RSE.....	77
Tabela 3 - HIPÓTESE H1A - A caracterização da empresa influencia a implementação de práticas de responsabilidade social empresarial em função das Dimensões economicas. Legal , éticas e filantrópicas....	78
Tabela 4 - HIPÓTESE H1B - A caracterização da empresa influencia a implementação de práticas de responsabilidade social empresarial em função das relações com os stakeholders.....	78
Tabela 5 - Hipótese H2 – referentes à influência da atitude das organizações face à responsabilidade social com as práticas de responsabilidade social empresarial.....	78
Tabela 6 - Hipótese H3 - relativa à forma como a organização percebe as barreiras e drivers da RSE, em um processo de internacionalização, afetam de forma diferente as várias dimensões da responsabilidade social empresarial.....	79
Tabela 7 - Hipótese H4 - relativa à forma como a organização percebe as barreiras e drivers da RSE, em um processo de internacionalização afetam em maior grau que práticas de responsabilidade social em função dos stakeholders .....	79

---

## **Índice de Figuras**

Figura 1- Dimensões do Modelo Teórico da Business Ethics .....	13
Figura 2 - Pirâmide de CRS de Carrol .....	29
Figura 3 - O Modelo VBA .....	33
Figura 4 - Modelo de atitude da RSE numa empresa internacional.....	41

.....



---

## **1. Introdução**

Num mundo cada vez mais global, perante um processo de integração económica, social, cultural e política que tem sido impulsionado pela abertura das economias e pelos meios de transporte e comunicação, o que permitiu a expansão dos mercados para além dos países centrais (ditos desenvolvidos) cujos mercados internos já se encontram saturados. As empresas procuram cada vez mais desenvolver uma atuação nos mercados internacionais incorporando nas suas estratégias empresariais a internacionalização.

O processo de integração económica, social, cultural e política, designado por globalização, acentuou as condições concorrenciais dos mercados internacionais, nomeadamente na atração de poupança estrangeira e na exportação de bens e serviços, incrementando as condições para a internacionalização das empresas, pelo que as mesmas perante esta realidade têm de assumir políticas que visem o aumento da produtividade e de competitividade. Essa estratégia somente é realizável através de uma economia baseada na criação de valor, que privilegie a exportação de bens e serviços transacionáveis, promovendo desta forma a integração da economia no processo do comércio internacional através de um desenvolvimento sustentável equilibrado suportado por uma política de exportação.

A globalização acarreta também no seu âmbito alterações profundas ao nível social, político, económico e cultural as quais mudaram radicalmente as relações existentes, principalmente nos países que embora considerados desenvolvidos encerram ainda profundas debilidades estruturais, estabelecendo um desenvolvimento económico incapaz de produzir um crescimento real, extensivo a todos e sustentável.

O Estado, em resultado da globalização, encontra-se na situação de ter de enfrentar as limitações que são impostas à sua soberania pelo novo contexto económico, comercial e financeiro internacional, caracterizado por uma crescente mobilidade dos capitais financeiros e dos meios de produção materiais e imateriais, o que promove a criação de dificuldades de atuação no sentido de corrigir erros e disfunções na sociedade, (servindo como exemplo a incapacidade financeira da segurança social) uma vez que a forma de organização herdada do século XX já não responde, em parte pela inadequação da sua organização, a estas novas realidades.

A sociedade atual, no sentido de superar as lacunas derivadas da globalização, busca novas formas de participação socioeconómica que visem estabelecer um novo

---

paradigma que se deseja venha a suportar um desenvolvimento económico sustentável, promotor da criação e da distribuição de riqueza, e no qual a Empresa deve ter forçosamente um papel relevante como agente integrante da sociedade.

A Empresa, ao buscar a sua consistência económica – financeira e consequentemente a sua sustentabilidade e ao incorporar na sua estratégia fatores tais como: a transparência da atividade empresarial, a vontade de interpretar as novas preocupações e expectativas dos cidadãos, dos consumidores, das autoridades públicas, dos investidores e dos trabalhadores, a assimilação de novos critérios socialmente adotados que influenciam as decisões individuais e institucionais de investimento, a consciencialização crescente face aos danos no meio ambiente derivados da atividade económica, transporta para a sociedade novos conceitos os quais assumem cada vez mais um papel revelante na alteração do seu paradigma e dos quais destacamos a Responsabilidade Social da Empresa, a qual de acordo com a (Comissão das Comunidades Europeias, 2002, pag. 4), “é essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária face à pressão que a sociedade exerce, contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo”.

## **1.1 Objetivos do Estudo**

Este trabalho de investigação tem como objetivo geral, analisar a evolução do RSE conceito de responsabilidade social empresarial (RSE), a forma como a organização entende as diferentes dimensões, compreender qual o impacto da implementação das diferentes dimensões da RSE no desempenho das organizações, bem como entender o impacto que os fatores barreiras e motivadores da RSE, exercem sobre uma empresa quando a mesma se encontra num processo de internacionalização.

Para atingir os objetivos genéricos é necessário cumprir os seguintes objetivos específicos:

- Estudar a evolução do conceito de Responsabilidade Social Empresarial, com base nos estudos de diferentes autores, nomeadamente, do conceito de ética à responsabilidade social e as suas diferentes abordagens.
- Pesquisar acerca das práticas utilizadas atualmente da aplicação dos fatores barreiras e motivadores que ocorrem na organização a quando da implementação da responsabilidade social numa empresa que atua no mercado internacional.

- 
- Elaborar uma metodologia para estudar a forma como a organização interpreta o conceito de Responsabilidade Social bem como verificar qual ou quais são os fatores de responsabilidade social referidos na revisão da literatura que a organização considera mais relevantes.
  - Elaborar um questionário dirigido ao responsável da organização utilizada como estudo de caso.
  - Efetuar uma análise comparativa entre os dados recolhidos do estudo de Heleno (2008) bem como do estudo de Laudal (2011) e a organização objeto de estudo.

Em suma o âmbito deste trabalho pretende estudar se a empresa compreende a relação entre o conceito de RSE, e a relação com os *stakeholders*, pelo que o presente estudo pretende analisar a evolução do conceito de RSE identificando as práticas de responsabilidade social e a sua ligação a quando a empresa desenvolve a sua atividade internacionalmente, bem como verificar como a implementação das políticas de responsabilidade social pode ser considerada como fator crítico de sucesso numa empresa internacional.

O trabalho está estruturado em oito partes: (I) Introdução, onde se apresenta o tema em estudo, objetivos e a estrutura do trabalho; (II) a Empresa do Século XXI, onde através da revisão da literatura nacional e internacional se pretende demonstrar como a RSE é um fator crítico de sucesso para a empresa no ambiente de volatilidade económica e social existente neste século, (III) a Responsabilidade Social das Empresas, e sua interação com a internacionalização; (IV) o enquadramento conceptual e metodológico, em que se apresenta o paradigma, os objetivos gerais e específicos, o modelo de investigação, as hipóteses consideradas e a operacionalização das variáveis; (V) o Estudo de caso, onde são apresentados e analisados os resultados obtidos neste estudo; (VI) as Considerações Finais do Trabalho, e (VII), a Bibliografia citada neste trabalho.

No final apresenta-se o Anexo, constituído pelo Questionário realizado à empresa.

---

## 2. A Empresa no Século XXI

A empresa, entendida com estrutura organizacional embora não formal, existente desde a época em que os homens ao tornarem se sedentários, passaram a produzir excedentes e consequentemente poderão estabelecer um “mercado” de trocas de bens.

Desde esses tempos até à atualidade a empresa tem sido confrontada com variadíssimos fatores exógenos que interagem com a sua realidade, e que resultam de avanços ou retrocessos da sociedade ao nível económico, político, religioso, jurídico e cultural, os quais de forma indelével afetaram ou afetam a empresa como realidade integrante da mesma nos seus contextos interno e externo.

### 2.1 A Globalização - A empresa perante esta realidade

No estágio atual do desenvolvimento da sociedade a empresa é confrontada, com uma nova realidade; a globalização económica a qual de acordo com o documento de 8/02 de Maio de 2008 do FMI, (pag.1) é, “...um processo histórico, resultado da inovação do homem e do progresso tecnológico. Refere – se ao incremento da integração das economias mundiais, particularmente no que respeita ao movimento de bens, serviços e transferência de capitais. Este termo também pode referir – se ao movimento de pessoas (trabalho) e conhecimento (tecnologia) a nível internacional. Também, podemos entender a Globalização como sendo um fenómeno que encerre em si, fatores culturais, políticos e ambientais...”( <sup>1</sup> )

Uma análise mais atenta ao conceito de globalização, coloca - nos perante um novo estágio económico e social o qual, acarretou para além de oportunidades problemas no que respeita a gestão das questões relacionadas com a desregulamentação, o governo das sociedades e a atitude face ao ambiente.

Estes novos problemas e oportunidades deparam se perante uma sociedade civil mais consciente e interventiva, decorrente da crescente influência dos média, no entendimento, vivências e experiências dos cidadãos, mas ao mesmo tempo receosa para não se dizer defraudada com as mudanças preconizadas pela globalização as quais “criaram,” novas realidades sócio – económicas.

Todavia a globalização conforme referiu Nuno Cardoso da Silva (2004, pag. 152) “ é vista como uma corrida para a frente do mundo industrializado, numa tentativa

---

<sup>1</sup> Tradução Livre

---

*para não entrar em rutura derivada das diferenças entre as expectativas (de lucros e de consumo) e as possibilidades. É uma questão de sobrevivência, dentro da lógica dos crescimentos permanentes e dos consumos desregrados”.*

Este impulsionar de uma atitude económica desenfreada da globalização introduziu nas sociedades uma situação paradoxal, pois o incremento da concorrência entre agentes económicos, promovendo a eficiência na utilização dos recursos e a busca incessante do lucro, impondo uma visão muito economicista, descurou as visões valorativas da cultura, participação, liberdade e democracia.

Este diferencial entre a relação económica e as restantes componentes da sociedade introduziu, o fenómeno da exclusão, o qual em parte decorre do incremento do desemprego estrutural, e da desvalorização do fator trabalho, os quais, por sua vez como fatores desagregadores promovem o desvanecimento dos valores e falta de ética.

A busca de eficiência económica e do lucro fácil introduziu a exploração desenfreada dos recursos naturais, o que desde logo tornou se um problema que contribui para a desvalorização da sociedade no seu todo, introduzindo o problema de sustentabilidade da mesma,

As empresas face à degradação da sociedade, a qual inevitavelmente estabelecerá riscos para o negócio, procuram adotar posturas proativas, ao invés de reativas, em relação aos sinais da sociedade, procurando alinhar a sua missão com a comunidade onde estão inseridas, atuando de forma a incorporar no seu processo de decisão o interesse do público, construindo assim um novo entendimento, do papel da empresa através da ligação entre *“o Capital, a sociedade no seu todo e os decisores políticos, que é a do desenvolvimento e progresso social sustentado pelo que se torna imperativo alterar um dos primados do Capitalismo a captura do valor, para um novo, como seja o da criação de valor, através do novo tipo de mercados”*. Antunes (2011, pag. 53)

A criação de valor, mais concretamente a partilha do valor criado pela empresa, a qual de acordo com Porter (2011, pag 6) *“pode ser entendida como o conjunto de políticas e práticas empresariais que aumentam a competitividade de uma empresa, enquanto simultaneamente promovem o avanço económico-social das condições nas comunidades em que atua, é visto como um novo paradigma que nos transporta para uma nova conceção de capitalismo”*, e que de acordo com o mesmo autor (pag 4) *“conduzirá à próxima onda de inovação e crescimento na economia global”*, despoleta novas necessidades, novos mercados, bem como uma nova configuração da cadeia de

---

valor, estabelecendo também novas posições estratégicas, e novas oportunidades que tenderam a consolidar e ampliar as condições de mercado da empresa. Em suma, a empresa vai procurar desenvolver a sua estratégia de valor partilhado tendo presente a conformidade com as leis e padrões éticos estabelecidos assumindo a redução de danos para a atividade empresarial tendo como objetivo transformar a procura através do incremento da qualidade e dos seus lucros.

Esta teoria do valor partilhado, tal como refere Porter (2011) procura transformar o conceito das práticas associadas ao negócio no sentido de legitimar a forma como a empresa efetua os referidos negócios perante a sociedade.

Esta necessidade de reforço de legitimidade decorre do facto da empresa nomeadamente as grandes empresas, derivado da crise de 2010, terem de acordo com Antunes (2011, pag 138) perdido “... *a própria legitimidade e por isso, .... serem percebidas com fontes de males para a sociedade...*” apresentando - se, desta forma abaladas, ao nível da sua credibilidade e imagem, derivado de um conjunto de escândalos de origem ética e financeira, pelo que a teoria do valor partilhado ao reinterpretar a parceria entre a sociedade e a empresa procura transformar uma relação de alguma forma antagónica numa junção que envereda por uma lógica corporativa.

Na senda da teoria da criação de valor, os novos mercados, desempenham um papel importante, (exemplo utilização de energia) pois podem resultar em parte de ações sociais promovidas pelas empresas que ante um mercado competitivo buscam uma imagem positiva perante a comunidade “ *transformando práticas adversas ou prejudiciais em algo que seja produtivo. Quando se modifica as atitudes e os valores nas comunidades e na sociedade como um todo, cria-se novas tecnologias sociais que introduzem as mudanças desejadas e elevem a qualidade de vida das pessoas*” Fávero e Costilho (2003, pag 1).

Assim a empresa como agente social de mudança deve procurar reinventar o progresso, promovendo um desenvolvimento sustentável, o qual segundo a GRI *Global Reporting Initiative* (2010) deverá desencadear uma tarefa intergeracional de “reparar” as disfunções dos modelos económicos e empresariais dos séculos XIX e XX e preparar a evolução de novos modelos que sejam adequados para a população humana que caminha ‘para os 9 biliões de pessoas, vivendo num planeta pequeno e em estado ecológico periclitante’, pelo que a empresa no futuro a empresa tem de forçosamente repensar a sua cadeia de valor, nomeadamente no que respeita à forma como gere as

---

externalidades resultantes da sua atividade, através de uma mudança de mentalidade a qual deverá alterar a postura da empresa que assenta numa visão em que a redução dos efeitos negativos da sua atividade era entendida como um aumento dos custos dos processos produtivos, para uma visão em que esse acréscimo de custos na realidade é mais uma forma de competir e de conseguir oportunidades económicas.

Esta nova forma de interpretar o “papel da empresa” na sociedade, alterou também a forma da sua governação, pois conforme referem Haslinda e Benedict (2009, pag. 94), *“Presentemente o ambiente empresarial, o processo de negócio incide sobre outros fatores críticos, tais como os contextos culturais, legislativos e institucionais.”*

Na mesma linha de pensamento White (2006), salienta que, o propósito da empresa no século XXI deve ser norteado no sentido de transformar a sua essência, de forma a colocar a utilidade social como a sua base de ação, pelo que devemos conceber as empresas do século XXI como sendo entidades adaptadas aos diferentes cenários sócio - culturais e geridas de uma forma que colocam as necessidades da sociedade acima dos interesses dos acionistas ou de quaisquer grupos de *stakeholders*.

Perante o referido, podemos salientar que estamos diante uma alteração do paradigma relativo ao papel da empresa na sociedade, o qual nos transporta de uma realidade em que a essência da empresa se prende com a promoção da maximização dos lucros para os seus acionistas, agindo no sentido de impor a sua atividade à sociedade, para uma realidade em que a empresa, assume o lucro, *“ao desenvolver a manutenção de relações favoráveis e produtivas com as partes interessadas”* (Post et al. 2002, Pag 25)

Associado a esta nova linha de pensamento, a qual reflete a interação da empresa com as várias partes interessadas, temos também de ter presente, como referido na introdução deste trabalho, que a sociedade hoje encontra - se mais consciente das limitações que o modelo de desenvolvimento vigente encerra, o qual não soluciona ou pelo menos não atenua as disfunções resultantes da sua aplicação, nomeadamente nas vertentes económica, social e ambiental.

Transportando a procura de soluções para os referidos problemas, para respostas que cada vez mais se baseiam em conceitos como a solidariedade, sustentabilidade e a qualidade de vida, conceitos esses que transportam a empresa para uma nova dimensão a qual inevitavelmente afeta as suas atividades, uma vez que estas novas realidades encerram não só oportunidades mas também obrigações para a empresa.

---

Perante as premissas apresentadas, e comparando as com as visões da empresa, para o século XXI constatamos que a mesma se encontra mais próxima conceptualmente da Responsabilidade social, pois conforme referem Argandoni e Hoivity, (2009, pag 5), a RSE, *“é o resultado, implícito ou explícito de uma reflexão sobre a natureza da empresa, o seu papel na sociedade, bem como as suas relações com seus stakeholders internos e externos”*. Na mesma linha de pensamento também Bloom e Gundlach (2001, pag 142), referem que *“a Responsabilidade Social é o conjunto das obrigações da empresa para com os seus stakeholders, pessoas e grupos que podem afetar ou que são afetados pelas políticas ou práticas da empresa. Estas obrigações vão além das exigências legais e dos deveres da empresa para com os seus acionistas.”*

Todavia a empresa tem de ser inserida num contexto mais vasto o Capitalismo, o qual como refere Schumpeter (1961, pag 110) é o progresso representado pelos *“...novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização ... criadas pela empresa capitalista”*, podendo desta forma referir - se que a Responsabilidade social, como forma de organização que contribuí para o progresso do capitalismo, incorpora - se na sua matriz ideológica, a qual pode ser validado pela noção de capitalismo contemporâneo de Birch (2003) que o caracteriza por ser ambientalmente e socialmente responsável, explicável pelo facto de ser transparente, pelo que podemos salientar que estes conceitos servem para reformar a prática do capitalismo moderno em termos de responsabilidades corporativas. O facto de na caracterização do capitalismo contemporâneo, de Birch, não ser efetuada menção ao fator lucro, tal não pressupõe que o mesmo tenha deixado de incorporar a matriz genética do capitalismo, como é entendido na sua forma de abordagem clássica, mas reforça o através do fato de o considerar como sendo para a empresa uma obrigação social a sua “criação” e entrega aos seus acionistas.

Em síntese podemos referir que a empresa do século XXI, face às mutações decorrentes da Globalização incorpora na sua estratégia de negócio a Responsabilidade Social como forma de poder fazer face a ambientes voláteis mantendo em suma a sua capacidade de partilhar riqueza com as várias partes interessadas.



---

### 3. A Responsabilidade Social

Neste capítulo, vamos efetuar uma análise da relação entre ética, responsabilidade social e internacionalização. Na segunda parte iremos apresentar os vários modelos de RSE.

#### 3.1 Ética e Responsabilidade Social

A crise do sub - prime em 2007, para além das consequências económicas, provocou e ainda alimenta o debate na sociedade, relativamente à forma de governação das empresas, nomeadamente no que respeita à tentativa de estabelecimento de normas que promovam um controlo mais eficaz das suas atividades, designadamente nas suas vertentes contabilísticas, financeiras e de normativos de conduta ética.

Ao considerarmos a relevância do princípio ético como um dos fatores chave da gestão de uma empresa, estamos a assumir que a mesma conforme referem (Berenbeim, (2002), Cohen, (2003), Sroul, (1998); Teixeira (1991), citados por Santos (2003, pag 6) *“passa a ser apontada como um pré requisito para a sobrevivência das empresas, e vem sendo associada no meio empresarial, com a transparência nas relações e a preocupação com o impacto das atividades junto à sociedade”*.

Na mesma linha de pensamento Leandro e Rebelo (2011, pag 14) citando Zenone (2006) referem que *“a responsabilidade social como o compromisso e esforço das empresas em adotar comportamentos Éticos, na relação com os seus colaboradores e famílias destes, contribuindo para a sua qualidade de trabalho e de vida; na relação com os seus clientes, na criação de produtos e serviços de qualidade; na relação com a comunidade envolvente e com a sociedade, gerando progresso económico”*, pelo que podemos referir corroborando o anteriormente referido, que existe uma ligação entre a responsabilidade social e a ética, nomeadamente a ética nos negócios, a qual de acordo com (Sroul, 2000, pag 195), expressa - se pela existência de duas frentes *“ Na frente interna das empresas, equacionam - se os investimentos dos proprietários (detentores do capital) e as necessidades dos gestores e dos trabalhadores. Na frente externa, são levadas em conta as expetativas, dos clientes, fornecedores, prestadores de serviços, fontes de financiamento (bancos, credores), comunidades locais, concorrentes,*

---

*sindicatos de trabalhadores, autoridades governamentais, associações voluntárias e demais entidades da sociedade civil “*

Contudo ao relacionarmos ética com responsabilidade social, estamos, indicando que estes processos estão baseados em valores e em aspetos morais. Sendo que deve desde logo ser efectuada uma destrição entre ética empresarial e responsabilidade social empresarial; pois se na primeira conforme refere Oelrich (2009, pag 35) citando (Ferrell; Fraedrich, Ferrell 2001) *“A responsabilidade social que inclui responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas diz respeito aos efeitos das empresas na sociedade, enquanto, que a ética empresarial engloba regras relacionadas a indivíduos e grupos de trabalho”*.

A ética, ao encerrar em si conceitos tais como, o sentido de responsabilidade, a consciência, bem como um conjunto de valores e normas, as quais pautam as deliberações éticas que devem resultar em ações práticas as quais; ao estarem relacionadas com as decisões individuais, produzem impacto nas decisões da organização e na sociedade, pois conforme refere Swiatkiewicz (2008, pag 3) citando Bandura, (1991) e Augustyniak - Kopka, (1994) *” No dia-a-dia, os trabalhadores das empresas enfrentam problemas de carácter pragmático ou prático, que também podem ter uma dimensão Ética. Nas situações quotidianas verifica-se amiúde que o mesmo acontecimento induz nas pessoas reflexões distintas e é avaliado do ponto de vista dos diferentes critérios ou categorias. Uns podem ver aí problemas morais, nem sempre do mesmo género, outros – pragmáticos, estéticos ou políticos...”*

Perante esta realidade a questão que se coloca é no sentido de verificar, se os colaboradores da empresa entendem ou tem a perceção da dimensão ética da sua atividade profissional, quando estão ocupadas com a atividade económica ou organizacional.

A resposta a esta questão, transporta – nos para uma realidade em que a organização ao procura encontrar normas éticas que estejam livres do contexto cultural ou histórico ou que não estejam ligadas ao interesse próprio, são levadas, segundo (Rosenthal e Buchholz, 2000). Ao assumir o pragmatismo, como filosofia e doutrina ética, uma vez que em sua essência, o pragmatismo identifica o útil como verdade, ou seja, os valores, os princípios e normas são esvaziados de um conteúdo objetivo e o valor considerado como aquilo que ajuda o indivíduo na atividade prática, varia de acordo com a situação (pluralismo moral), pelo que perante esta realidade e de acordo

com Santos (2003, pag 8) citando (Pena, 2003),” *A partir desse quadro o pragmatismo tende a configurar se como uma teoria inapropriada para tratar da Ética nos negócios, pois a Ética torna se uma exigência em resposta às pressões externas e a empresa busca adaptar seu sistema formal às necessidades sociais, normalmente contrariando os princípios e valores que lhe conferem identidade*”.

Perante este quadro a organização ao assumir a responsabilidade social como o compromisso e esforço das empresas em adotar comportamentos éticos, deve ter presente o referencial constante no Modelo abaixo mencionado.

O modelo teórico da Business Ethics (BE), elaborado a partir de Lozano (1999), foi estabelecido como referência para a compreensão do conceito de responsabilidade social. A Business Ethics, ou ética empresarial, é uma disciplina acadêmica que estuda a gestão sob um ponto de vista ético. A abordagem de Lozano (1999) parte de um tríplice referencial ético, formado por uma ética de responsabilidade, uma ética de humanidade e uma ética geradora de moral convencional. A perspectiva de uma BE nas organizações existe na medida e que as três dimensões éticas apontadas por Lozano (1999) encontram uma correspondência de caráter ou qualidade, o que denominamos congruência, “...a pessoa, individualmente, e a organização são mais eficientes quando há congruência entre os valores e as crenças a respeito de como o trabalho deve ser feito e as expectativas e exigências da organização em relação ao sucesso”. Arruda e Navran; 2000, pag 27)



Fonte: adaptado pelo autor (Pena, 2003)

Figura 1- Dimensões do Modelo Teórico da Business Ethics

---

O referencial ético da BE tem três dimensões que não podem ser concebidas isoladamente. A BE tem que ser, ao mesmo tempo, uma ética da responsabilidade, atenta às conseqüências das suas ações, uma ética afirmativa do princípio da humanidade, atenta à dignidade do ser humano reconhecido como interlocutor válido, e uma ética geradora de moral convencional, atenta ao desenvolvimento dos sujeitos na realização de determinados bens mediante práticas compartilhadas Lozano (1999).

A ética da responsabilidade, primeiro marco ético do referencial da BE, baseia-se na relação com os *stakeholders* primários e secundários, considerados como afetados, implicados ou interessados nas atividades da organização, Lozano (1999) alerta que há uma tendência em ver as inter-relações organizacionais somente em termos de interesses, sem reconhecer os stakeholders como interlocutores.

Se tomarmos em consideração o sentido da palavra responsabilidade, como conseqüência por um lado, e como “responsividade” (termo proposto por Wood, (1991), por outro, vamos ver que se pode ouvir os stakeholders antes que suas palavras sejam de reclamação. Esta dimensão proactiva da responsabilidade social abarca o conceito de responsividade e exige que os stakeholders sejam ouvidos e integrados no processo de tomada de decisão na empresa, e não sejam simplesmente considerados de forma abstrata.

Uma gestão ética necessita que se tenham afirmado os valores e critérios a partir dos quais as decisões e conflitos serão resolvidos e tratados. Sem esta definição de valores e de critérios de atuação, a administração estratégica perde o seu componente que a qualificaria de ética. A afirmação do princípio de humanidade, em que se postulam os valores, critérios e finalidades que a organização persegue, é, justamente, a segunda dimensão do marco ético referencial da BE, segundo o modelo de Lozano (1999).

Os processos de auto-regulação das empresas e os meios pelos quais as empresas se valem para comunicar seus valores, missão e finalidades podem enfatizar os aspetos negativos, estabelecendo limites, ou os aspetos positivos, estabelecendo o horizonte que vai orientar o desenvolvimento organizacional.

Na prática, prevalecem os aspetos negativos sobre os positivos, o que demonstra que os códigos éticos inspiram-se numa ética de tipo pré-convencional, preocupada em evitar as condutas consideradas prejudiciais para o funcionamento da empresa (Lozano, 1999).

---

O terceiro vértice do marco ético referencial da BE enraíza-se na cultura da empresa, como elemento estruturador de uma ética da empresa. Os valores são o coração da cultura organizacional (Deal e Kennedy, 1982)). Quando se pensa em valores partilhados, tanto em culturas unitárias como em sub - culturas de uma cultura fragmentada, encontramos o indivíduo como sujeito concreto que cria valor.

Neste momento, enveredamos pelo tema dos valores pessoais e organizadores, assunto complexo para a compreensão do comportamento humano nas organizações.

### **3.2 Responsabilidade Social**

O século XX conseguiu enormes avanços e progressos, as sociedades atuais usufruem de uma abundância impar na história, os mecanismos políticos - sociais, apresentam uma arquitetura que permite assegurar a liberdade, a justiça, a realização pessoal e o progresso cultural.

Todavia, a vida atual padece de uma crise de valores que se repercutem em verdadeiras formas de idolatrias, do dinheiro, de ideologias, da tecnologia as quais promovem o desgaste da própria sociedade ameaçando os seus equilíbrios políticos sociais e ambientais, pelo que a sociedade tem de buscar novas configurações que invertam os malefícios que a assolam, através da construção de uma realidade mais ética, sustentável e solidária, essa realidade pode ser edificada através da responsabilidade social.

A responsabilidade social, segundo Leal (2002, pag 3) citando Carroll (1999) teve a sua primeira abordagem através Howard Bowen, o qual colocou a seguinte questão; *“Que responsabilidade se espera que o homem de negócios assuma para com a sociedade e para quem, o homem de negócios tinha a responsabilidade social de prosseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ação que fossem desejáveis no âmbito e valores da nossa sociedade?”* (Bowen 1953), sendo que através desta forma introduziu o princípio do dever moral como fator a ter em conta na gestão de uma Empresa.

A introdução desta nova ideia, conforme foi anteriormente referido alterou a forma de “pensar” a gestão de uma empresa, sendo que ainda na década de cinquenta Frederick, (2006) sintetizou as implicações da teoria de Bowen da seguinte forma;

- Os gestores das empresas passam a assumir o papel de fiéis depositários do interesse público e não apenas do acionista.

---

- O gestor tem de assumir o ónus de gerir interesses conflituosos, sobre os recursos da empresa.

- A aceitação da filantropia como uma manifestação do suporte empresarial às boas “causas” e não apenas como gesto próprio de ricos investidores ou gestores.

Nos anos sessenta assistimos ao incremento de novos contributos dos quais destacamos; Leal (2002, pag 4), citando Carroll (1999), que refere “ *McGuire (1963)*, o qual defendeu a ideia que ; “ *a responsabilidade social supõe que a empresa não tem apenas obrigações legais e económicas mas também algumas responsabilidades para com a sociedade*”.

Já Walton (1967), citado por Heleno (2008, pag 107) afirmou que “*o conceito de responsabilidade social reconhece a intimidade da relação entre a empresa e a sociedade, e salienta que tal situação deve ser lembrada pela gestão de topo à medida que a empresa e os grupos relacionados prosseguem com os respectivos objetivos*”.

Porém Carroll (1999) refere que Walton (1967) entende que o principal ingrediente da responsabilidade social inclui um grau de voluntarismo.

Nos anos setenta, assistimos a uma multiplicidade de conceitos; uns redutores e que promovem uma rutura com a visão até então vigente, tal como o conceito de RSE, apresentado por Friedman (1970) citado por Antunes (2011, pag 105) entende que, “*Há uma e só uma responsabilidade para a empresa - utilizar os seus recursos em práticas que visem aumentar os seus lucros, desde que joguem as regras do jogo da concorrência, isto é concorram em mercado livre e aberto sem trapaça ou fraude*”.

Por outro lado, citando Figueiredo et al. (2008) autores como McClaughry (1972), Monsen (1972), Hester (1973), Ramanathan (1976), Tipgos (1977), Burton (1977) e Zenisek (1979), entre outros, já concebiam a integração e fomento de projetos sociais entre a empresa e suas partes relacionadas, inclusive a comunidade local.

Na referida década podemos também destacar o conceito; citando Leal (2002, pag 4) de Carroll (1979) o qual “*defendeu que a “responsabilidade social de um negócio envolve as expetativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem em determinado período de tempo*”, nos quais se procura apresentar uma visão multidisciplinar da função empresarial, a qual engloba no seu conceito uma visão Económica, Legal, Ética e Filantrópica.

Na década de oitenta, Leal, (2002) citando Drucker (1984) defendeu a ideia de que a rentabilidade e a responsabilidade são noções complementares, pelo que é

---

desejável para os negócios a “conversão” das responsabilidades sociais em oportunidades de negócio, através desta associação Drucker (1984) *“To do good in order to do well”*, converte as necessidades e problemas sociais em oportunidades de negócio rentáveis, posição esta que à época, raramente era considerada pelos que advogavam a responsabilidade social.

De acordo com Drucker (1984) em princípio a responsabilidade social de qualquer negócio deverá ser ter proveitos suficientes para cobrir os custos do futuro, Na mesma década Freeman (1984) incorpora a noção do *stakeholder theory* no conceito de RSE, noção através da qual as empresas têm obrigações para com os grupos existentes na sociedade para além dos acionistas e trabalhadores. Este modelo personaliza as responsabilidades sociais, delineando os grupos específicos que devem ser considerados na orientação da responsabilidade e atuação social.

Posteriormente nas duas últimas décadas, os conceitos de responsabilidade social, sofreram várias abordagens teóricas, pelo que não existe uma definição única, existindo por vezes, conforme refere, Farias e Souerbronn (2008, pag 11) citando Garriga e Melé (2004); Carroll, 1999), refere a existência de ” *diferentes abordagens que costumam misturar se usando a mesma terminologia, todavia às vezes com significados distintos.*”, Pelo que conforme expõe, Zanca et al (2008, pag 11) *“O sentimento de falta de modelos práticos (instrumentais) relacionados ao tema da responsabilidade social corporativa e do relacionamento com o desempenho económico organizacional (Lee, 2008) faz com que tenham sido desenvolvidos uma ampla gama de modelos instrumentais, dando assim origem ao desenvolvimento de outros temas e conceitos relacionados com a RSE, tais como: CSP – Corporate Social Performance (Desempenho Social Corporativo), teoria das partes interessadas (stakeholders’ theory) e Ética nos negócios entre outras (Waddock 2004)”*.

Contudo a globalização veio introduzir uma enorme alteração na questão da CRS, ao enfatizar a problemática da gestão estratégica, bem como transpor para o debate académico a questão do Corporate Governance, estabelecendo ao nível da CRS, não só novos caminhos, mas também tornando – se um campo fértil para rever conceitos, pois como refere Farias e Souerbronn, (2008, pag 7) citando (Carroll e Buchholtz, 2000)). *“A globalização transformou a grande corporação em um ator tão ou mais importante do que Estados ou governos ”*.



---

Continuando a afirmação anterior (Robson Freire et al (2008, pag 4) citando Srou (2000) o qual argumenta que a (globalização) representou um dos desafios de gestão mais significantes na história recente da administração, o que também contribuiu para a consolidação do conceito da responsabilidade social corporativa”.

### **3.2.1 A Estratégia Empresarial e a Responsabilidade Social (Teoria dos stakeholders)**

Na época em que Carroll (1979) divulgou o modelo “A dimensão social da gestão estratégica de RSE “, Ansoff (1980) em livro "A mudança da forma do problema estratégico", propôs uma nova estratégia empresarial", descrevendo que a interação de uma empresa com seu ambiente, deve ser adicionado aos vários níveis de negócios, corporativo e funcional de gestão estratégica. Esta nova estratégia empresarial é necessária a fim de reforçar a legitimidade social da empresa bem como lidar com novas variáveis relacionadas com a gestão estratégica, como as atitudes de consumo novos, novas dimensões de controlo social e acima de tudo, um questionamento do papel da empresa na sociedade. Estas ideias estão hoje no coração da aproximação da Teoria das partes interessadas com a gestão estratégica.

Porém uma questão tem de ser colocada é que se prende com o seguinte: **Qual a ligação entre a Responsabilidade Social e a Teoria dos Stakeholders?**

De acordo com a definição da The European Commission (COM 2001, pag 366), ser se responsável socialmente é “...*ser socialmente responsável não significa apenas cumprir as expetativas legais, mas ultrapassar essas expetativas, investindo mais em capital humano, no ambiente e nas relações com as partes interessadas...*” ( <sup>2</sup> )

A presente definição promove uma alteração do contrato entre a empresa e a sociedade, conforme refere A Silva & G. Silva (2003, pag 5) citando Michalos (1997). “*As empresas são responsáveis pelas implicações de suas operações na sociedade., o que envolve tanto os impactos diretos, quanto as externalidades que afectam terceiros*”

A responsabilidade social engloba, por conseguinte, parcerias entre clientes e fornecedores, qualidade dos produtos, satisfação de clientes, contribuições para o desenvolvimento de comunidades, investimentos em pesquisas, preservação ambiental,

---

<sup>2</sup> Tradução Livre



---

participação dos trabalhadores nos resultados e nas decisões da empresa, diversidade, segurança no trabalho e desenvolvimento profissional, pelo que o relacionamento com stakeholders é, portanto, parte fundamental da responsabilidade social.

Perante a importância dos *stakeholders* para a empresa, nomeadamente a sua gestão, Freeman em 1984 através do trabalho pioneiro publicado em seu livro "*Gestão Estratégica: Uma abordagem das partes interessadas*" enfatiza um amplo conjunto de responsabilidades sociais associadas ao negócio.

Freeman (1984) citado por Barata (2007, pag 72) definiu partes interessadas como "*grupos e/ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados durante o cumprimento dos objetivos organizacionais da empresa*".

A doutrina da teoria dos *stakeholders* baseia-se na ideia de que o resultado final da atividade de uma dada organização empresarial deve levar em consideração os retornos que otimizam os resultados de todos os *stakeholders* envolvidos, e não apenas os resultados dos acionistas.

As ações de responsabilidade social com base na teoria dos *stakeholders* se justificariam, conforme salientado por Wood (1991, pag 695), citando Jones (1999), "*A ideia básica da responsabilidade social corporativa é que a atividade de negócios e a sociedade são entidades interligadas e não distintas. Portanto, a sociedade tem certas expectativas em relação ao comportamento e resultados das atividades de negócios*".

Posteriormente Fombrun (2000) amplia o conjunto de *stakeholders* relacionados por Freeman (1984) para a análise das possíveis consequências relativas às oportunidades e minimização de riscos que as ações de responsabilidade social podem gerar de acordo com o *stakeholder* envolvido.

A Teoria dos Stakeholders conforme refere Martins (2000, pag 3) "*sugere que o comportamento estratégico das organizações é afetado por diversos grupos situados em seu ambiente e as estratégias da organização devem buscar satisfazer - los da melhor maneira possível, sob pena de fracasso na implementação de suas políticas e diretrizes*"; assim, a estratégia de gestão deve ser flexível, de acordo com a existência ou não dos atributos de poder, legitimidade e urgência.

Contudo o desempenho dos *Stakeholders*, também obriga a uma nova forma de pensar as organizações – de baixo para cima, de fora para dentro e de cima para baixo – criando sistemas de responsabilidades mútuas consistentes e duráveis. Para tanto, é preciso entender os fatores que levam os *stakeholders* a agir de forma responsável ou

---

não, utilizando este conhecimento para desenhar, gerir e manter as organizações ao longo do tempo. Em síntese podemos referir que uma empresa cuja estratégia de gestão seja orientada para a Responsabilidade Social conforme refere Filho (2002, pag 95) Borger (2001), *“Não implica que a gestão empresarial abandone os seus objetivos económicos e deixe de atender os interesses de seus proprietários e acionistas, pelo contrário, uma empresa é socialmente responsável se desempenha seu papel económico na sociedade produzindo bens e serviços, gerando empregos, retorno para os seus acionistas dentro das normas legais e éticas da sociedade. Mas cumprir o seu papel económico não é suficiente, a gestão das empresas é responsável pelos efeitos de sua operação e atividades na sociedade”*

A administração deve explorar ativamente as suas relações com todas as partes interessadas, a fim de desenvolver estratégias de negócios, posição também corroborada por Jensen (2000) a qual “sustenta que os múltiplos objetivos da “teoria dos stakeholders” são, na verdade, estratégias, e a criação de valor o principal objetivo a ser seguido como referência”.

Por sua vez Heleno (2008,pag 62), refere que na estratégia empresarial *“O posicionamento social de uma empresa parece estar relacionada com a criação de valor, ou seja, o posicionamento da empresa em relação às questões sociais é claramente uma forma de diferenciar a empresa e os seus produtos e serviços no sentido de criar valor”*, contudo um fator chave deve estar presente, no sentido de viabilizar a estratégia adotada e que se prende com a reputação, a qual conforme referem Filho & Zylbersztajn (2003,pag 95) citando Fombrum et al (2000) *“ ... Ajuda a empresa a reforçar a sua ligação com a comunidade local e com os empregados. Por outro lado a construção do capital reputacional também melhora a habilidade de negociar contratos mais atrativos para a empresa com fornecedores e governo, além de em certas circunstâncias proporcionar preços Premium para os produtos da empresa e menores custos de capital.”*.

A demonstração de que a empresa atua de acordo com critérios sociais e éticos pode auxiliar na construção da reputação, nomeadamente as atividades de responsabilidade social filantrópica as quais como criadoras de capital reputacional, promovem vantagens competitivas, nomeadamente no que se refere à minimização de perdas dos riscos reputacionais o que se revela de extrema importância, pois, a perda do

---

apoio dos *stakeholders* pode ser considerada um risco reputacional difícil de ser revertido.

No mundo atual fortemente mediatizado a teoria dos *Stakeholders* pelos motivos anteriormente referidos pode ser a base teórica da construção de uma estratégia empresarial que associe a responsabilidade social à criação da valor e por consequência, estabeleça uma sustentabilidade da empresa na sua vertente económica financeira.

### **3.2.2 A Responsabilidade Social e a Internacionalização**

À semelhança da Responsabilidade Social, poderemos dizer que não existe uma única definição relativa à internacionalização; pois como refere Alem & Cavalcanti (2005, pag 45) ” *A grande complexidade do processo de internacionalização que envolve empresas e Países de estruturas bastante diferenciadas não permite que haja uma teoria geral sobre o processo*”. Todavia de acordo com o Dias (2007, pag 17) citando Melin (1992)” *podemos referir que as abordagens comportamental e económica são as duas grandes orientações teóricas sobre o processo de internacionalização das empresas*”.,

De acordo com Cancellier e Neto (2004), a teoria económica de internacionalização de empresas, a qual encontra forte suporte na obra de Hymer (1976), identificou três razões principais pelas quais as empresas decidem partir para o investimento direto no exterior: neutralizar os concorrentes, explorar vantagens competitivas ou diversificar-se Barreto e Rocha (2003), sendo que esta afirmação é corroborada pelas conclusões do estudo de Dias (2007,pag 65), sobre internacionalização, a qual refere que “...*Numa estratégia de expansão internacional, é fundamental analisar as competências e vantagens competitivas da empresa*”, pelo que conforme refere Serra et al, (2008, pag 4) citando (Barney, 1991).“*A demanda de fatores que gerem vantagem competitiva sustentável tem levado as empresas a assumirem posturas inovadoras para melhor satisfação das necessidades dos seus clientes e para ultrapassarem a concorrência. Estas posturas podem ser suportadas em recursos ou capacidades que sejam valiosas, raras, difíceis de imitar e não substituíveis.*” Assim, segundo o mesmo autor, (2008, pag 4) citando Clarkson, 1995; Quinn e Jones, 1995) “*outras vantagens competitivas, além das bem-sucedidas obtidas em território nacional, são necessárias para a atuação em mercados internacionais, pelo que é razoável sugerir que uma dessas possíveis vantagens competitivas esteja relacionada com a responsabilidade social*”.

---

Na sequência do referido, podemos designar algumas vantagens da adoção de uma estratégia de responsabilidade social as quais segundo Mota e Dinis (2005, pag 251) citando Biorumo (2005) passam por:

- Melhorar a imagem da empresa e a sua reputação no mercado permitindo abraçar novas oportunidades.

- Posicionar a empresa para atender às necessidades dos novos consumidores permitindo a sua diferenciação face à concorrência e, logo, potenciando o valor percebido da marca.

- Antecipar os problemas e os riscos que possam surgir decorrentes das suas atividades e que causam danos na imagem e de sobrevivência.

Deste modo a responsabilidade social pode ser entendido como um fator de diferenciação e também de competitividade, conforme refere o relatório Cosmic Project (2009, pag 14) citando Jenkins (1998), “ *A empresa torna – se competitiva, caso consiga produzir produtos ou serviços de qualidade superior ou a custos inferiores aos seus competidores nacionais e internacionais. Isto significa não só a sustentabilidade económica e financeira da empresa no longo prazo, mas também a capacidade da mesma, em compensar os seus trabalhadores e prover aos seus acionistas um retorno de capital superior ao seu investimento inicial...* ”.( <sup>3</sup> )

O conceito da competitividade remete nos para a questão da Responsabilidade Social nomeadamente através da *Teoria dos Stakeholders* uma vez que Jenkins (1998) considera a competitividade como um fator que no longo prazo deve compensar os seus empregados e prover retorno aos seus acionistas, o que nos transporta para a definição de Freedman (1998, pag 174) ( <sup>4</sup> ) a qual refere que “*stakeholders são grupos ou indivíduos que são beneficiados ou prejudicados, ou que os seus direitos são respeitados ou violados pelas ações das organizações.*”. Desde logo, a empresa tal com refere Campos & Rodrigues (2003,pag35) citando Ruf *et al* (2001) deve entender os *stakeholders* como “*... recursos estratégicos que podem gerar vantagens competitivas ou reduzir os custos de transações. Desta forma, poder-se-á avaliar o desempenho social das organizações através de uma relação positiva com os diferentes stakeholders de uma organização.*”

---

<sup>3</sup> Tradução Livre

<sup>4</sup> Tradução Livre

---

A empresa a quando de um processo de internacionalização, enfrenta barreiras bem como pressões motivadoras que facilitam a implementação da sua estratégia, as quais podem ser externas e internas.

As internas são: Vantagem competitiva do seu produto, Complexidade do produto, a experiência internacional e dimensão da empresa.

As externas são: As barreiras ao comércio, a intensidade da concorrência a dimensão do mercado /crescimento, o risco de incerteza, a distância sócio cultural e o número de intermediários na exportação

Quando de um processo de internacionalização a empresa pode ver se confrontada com a necessidade de implementar a RSE uma vez que o mercado para o qual pretende desenvolver a sua atividade assim o exige, ou alterar o seu patamar de desenvolvimento de performance de RSE no sentido de, não só o adequar às necessidades do mercado para o qual se pretende internacionalizar, mas também no sentido de procurar tornar mais competitiva a sua atuação nesse mercado perante os restantes concorrentes.

Nesse sentido no estudo desenvolvido por Mirvis e Goodins (2006), foi apresentada uma teoria, a qual analisa e interpreta a forma como a performance da empresa ao nível da responsabilidade social Corporativa é afetada conforme o estágio de desenvolvimento organizacional, sendo que segundo os mesmos autores a Responsabilidade Social Corporativa é classificada em cinco estágios: elementar, de envolvimento, inovador, responsável e transformador para cada estágio de atuação, existem sete dimensões de Responsabilidade Social Corporativa: conceito de cidadania, estratégia de direção, liderança, estrutura, posicionamento do conselho de gestão, relacionamento com seus *stakeholders* e transparência., sendo que cada estágio influencia o conjunto de ações sociais, princípios adotados e praticados legalmente em uma empresa, que minimizem riscos e maximizem benefícios para todos os *stakeholders*.

Conforme esclarecem Mirvins e Goodins (2006) citados por Silva *et al* (2010, pag 3) “as organizações não se comportam de forma homogênea em termos de RSC, mas de maneira heterogênea e híbrida”. Em função disso, podemos referir que existe uma progressão natural na de evolução nas empresas no segmento da responsabilidade social Corporativa, pois segundo os referidos autores, uma empresa geralmente não se encontra somente em um estagio de RSE, em virtude da organização da empresa apresentam se “à frente em algumas dimensões e mais atrasada em outras ”. Por

---

exemplo, uma empresa pode estar na fase “responsável” quando se trata a liderança, mas na fase “inovador” , quando se trata de estrutura.

A existência de diferentes estágios em um determinado momento pode ser explicada pelos diferentes fatores que afetam as diferentes dimensões do desenvolvimento. Estes fatores podem ser divididos em motivadores internos, e em pressões externas.

As pressões externas incluem os fatores sócio - económicos e sócio - políticas que influenciam a empresa. Uma força externa representa a expectativa da comunidade e da política. Em relação às ações de RSE desenvolvidas pela empresa. Por exemplo, as companhias de petróleo são influenciadas por ONG's que monitorizam as suas atividades, bem como o nível do desempenho ambiental, a origem da empresa afeta a forma como cumpre as leis e os regulamentos nomeadamente os relacionados com o ambiente. Os consumidores e clientes influenciam o desenvolvimento da RSE, uma vez que podem colocar pressão sobre a forma como a empresa produz os bens ou serviços bem como colocar pressão sobre os produtos que a empresa adquire para a sua cadeia de produção. Condicionando dessa forma a escolha de produtos a produzir.

Na mesma linha de pensamento embora incidindo sobre a questão dos obstáculos que se colocam à implementação da responsabilidade social, nomeadamente internos e não relativamente aos fatores que podem ser importantes para a evolução do estágio e dimensão da estratégia de RSE Laudal (2011), no seu trabalho “Drivers and Barriers of RSE and the size and internationalization of firms“, analisa a variação das barreiras e motivações que influenciam o processo de transformação de uma pequena ou media empresa em multinacional.

Várias são as barreiras que podem ocorrer quando da adoção de uma política de responsabilidade social e que afetam a empresa a quando de um processo de internacionalização; como refere Laudal (2011), passam pelo rácio custo/benefício e pelo controlo externo e interno. O primeiro reflete - se quando a empresa não possui recursos financeiros para desenvolver as suas estratégias de responsabilidade social corporativa, ou quando existem “*trade offs*” entre os lucros e as escolhas ou ações éticas, uma vez que o propósito da empresa) é a maximização do lucro, é ter a capacidade de “criar” excedentes financeiros para os seus *stakeholders*.

Ao mesmo tempo os consumidores bem como outros *stakeholders* também influenciam as políticas de Responsabilidade Social da empresa ao solicitarem à mesma

---

produtos socialmente responsáveis, independentemente da empresa assumir ou não a responsabilidade social corporativa Vogel (2006). Esta posição por parte da empresa em não assumir estrategicamente a RSE pode ser um entrave à entrada da empresa em mercados exigentes ao nível da postura da sociedade no que respeita ao ambiente e à sustentabilidade.

Todavia a incapacidade da empresa em assumir estrategicamente a incorporação no seu negócio da RSE pode decorrer de uma opção consciente ou, conforme refere Laudal (2011), da impossibilidade da empresa em disponibilizar recursos financeiros, para implementar uma estratégia articulada de RSE, visto ter verificado que, decorrente de uma análise custo/benefício, a referida implementação, apresenta custos elevados em relação aos benefícios que a empresa pode usufruir, tornando-se pois o aspeto financeiro uma barreira à implantação da RSE.

Uma outra barreira indica a incapacidade da empresa em efetuar um controlo externo, nomeadamente através da incapacidade em monitorizar as práticas de responsabilidade social dos *stakeholders* existentes nos locais para os quais a empresa se pretende internacionalizar.

Essa incapacidade decorre do facto da empresa não ter recursos humanos com habilitações bem como conhecimentos para compreender a implementação de uma estratégia de responsabilidade social corporativa, e que pode colocar em risco a reputação bem como a imagem da empresa.

Por sua vez, a barreira relativa ao controlo interno, ou seja, perante a ausência de uma forte liderança de topo e a inerente capacidade de gestão Laudal (2011) pode por em causa a implementação de uma estratégia de RSE.

Face ao exposto podemos referir que quando de um processo de internacionalização a empresa terá de medir os prós e contras da sua ação, nomeadamente aqueles que decorrem da sua aplicação.

Contudo caso a empresa saiba mitigar os aspetos negativos que podem estar associados à adoção de uma política de responsabilidade social, tais como os custos avultados da implementação de um normativo de responsabilidade social, o controlo dos riscos externos, tais como escolha de parceiros com reputação local de responsabilidade social, a escolha correta de quadros que promovam a implementação/operacionalização de uma estratégia de responsabilidade social, bem como saber interpretar quanto exposta à concorrência internacional fica a posição da



---

empresa, caso tenha de interagir com outros agentes que se encontram no mercado e que usufruem da responsabilidade social como fator competitivo.

### **3.2.3 O Futuro da Responsabilidade Social**

A Globalização, tal como refere Brum e Bedin (2003, pag 24), citando Gomes (2000) *“implica uma mudança histórica fundamental na escala das organizações económicas e sociais contemporâneas; em segundo lugar, ela não se constitui uma condição singular, mas um processo multidimensional em que o crescimento dos padrões de interconexão global alcança todos os domínios institucionais chave da vida social moderna (económico, cultural tecnológico, político, legal, ambiental e social), embora cada um deles conheça escala, intensidade, dinâmica e impactos diferentes...”*, pelo que no futuro as empresas serão cada vez mais chamadas a ajudar a enfrentar os crescentes desafios sociais e ambientais emergentes a nível global e local, o que inevitavelmente acarretará uma mudança de paradigma, o qual aprofundará a necessidade das empresas em incorporar a responsabilidade social no seu core business, numa lógica de investimento estratégico.

Seguindo essas linhas de pensamento, Mirvins e Googins (2006) relatam as empresas como estruturas que no limite sejam capazes de "mudar o negócio "através da criação de" novos mercados, os quais ocorrem da fusão da cidadania com a sua agenda de negócios". Por outras palavras as empresas procuraram tornar a sociedade melhor através de ações de marketing e venda dos seus produtos, associado a incorporação da responsabilidade social na sua estratégia procurando dessa forma também desenvolver uma ampla corporação com outras organizações, empresas e *stakeholders*, sendo que neste ponto a questão dos *stakeholders* revela se de extrema importância pois a gestão do diálogo com os diversos parceiros contribuirá para desencadear ações de colaboração entre ambas as partes, o que contribuirá para resolver problemas e questões como por exemplo a divulgação do negócio.

Cada vez mais os vários *stakeholders* tenderam a ser “árbitros” no que se refere à forma como as empresas cumprem as normas e interpretam a retórica da responsabilidade social, bem como introduzem expectativas de mudança que obrigam as empresas a posturas de responsividade perante os *stakeholders*.

Em suma o futuro da responsabilidade social passa conforme refere Heleno (2008, pag 63); citando Maessen, Seters e Rijkevorsel (2007), pela existência de dois



---

elementos – chave que definem a versão moderna de uma empresa socialmente responsável, os quais são:

- A segmentação das atividades na criação do valor, em três dimensões (económica, social e ambiental)
- A manutenção das relações com os *stakeholders*

### **3.2.4 Modelos de Responsabilidade Social**

A Responsabilidade Social Corporativa (RSE) é um fenómeno empresarial que apesar de possuir uma história longa e diversa na literatura, ainda se encontra em construção Schwartz (2003) e Carroll, (2003). O assunto ganhou notoriedade, sobretudo, com a obra de Bowen (1953), intitulada *Social Responsibilities of the Businessman*, que estruturou um conjunto de abordagens teóricas sobre a RSE e contribuiu para a discussão do tema no meio académico Carrol (1979).

Nas últimas quatro décadas, muitos modelos foram propostos, alguns dos quais se destacaram mais do que os outros, evidenciando diferentes fases, conforme refere Freire e Sousa (2010), modelos esses que se constituem em verdadeiros referenciais para a compreensão da evolução e aprofundamento do debate sobre a responsabilidade social das empresas ao longo do tempo. Dienhart (2000) argumenta que os modelos de (RSC) são constituídos de elementos e da relação entre esses elementos, quais sejam: indivíduos, relações pessoais interpessoais, organizações, e mercados. O mesmo autor acrescenta que tais estruturas têm grande valor para as empresas, uma vez que tendem a responder à procura por instrumentos capazes de analisar e integrar aspetos relacionados, classificar suas atividades e identificar ruturas, pelo que muitos modelos foram propostos, alguns dos quais se destacaram mais do que os outros, evidenciando diferentes fases.

Na década de 1970, os modelos Sethi (1975), Preston e Post (1985) e Carroll (1979), que enfatizaram, sobretudo, o conceito de RSE como um sistema social mais amplo, que migra da figura do indivíduo (empresário) para a organização.

Nos anos 1980, os modelos, principalmente, aqueles relacionados ao desempenho social corporativo, como os de Carroll e Hoy (1984) e Wartick e Cochran (1985) tornaram se mais evidentes pelas tentativas de medir e monitorizar a RSE.

Na década seguinte, as contribuições de Carroll (1991), Wood (1991) e Swanson (1995), foram reconhecidas por integrar outros temas complementares à

---

responsabilidade social corporativa, como a ética empresarial, teoria dos stakeholders, desempenho social corporativo e preocupações com o meio ambiente

A partir dos anos 2000, os modelos de Quazi e O'Brien (2000) Schwartz e Carroll (2003, 2007); Almeida (2007) e Goran e Wood (2008) enfatizam o aprimoramento das dimensões criadas nos modelos anteriores, promovendo a integração de temas complementares à RSE.

O Modelo Conceitual Tridimensional de Desempenho Corporativo de Carroll (1979) é composto por quatro categorias de responsabilidade social: a econômica, a legal, a ética e a discricionária. As quais orientam a forma de gerir questões ou problemas sociais ligados ao relacionamento empresa – sociedade, tais como o consumo, meio ambiente, discriminação, segurança do produto e do trabalho e expectativas dos acionistas, e tem como objetivo principal diminuir os impactos causados pelas atividades empresariais ou, ainda, minimizar as surpresas por parte da gestão da empresa.

Outra faceta do modelo relaciona-se com a filosofia da responsividade social a qual incorpora as estratégias de respostas da empresa às pressões sociais as quais podem ser reativas, defensivas, acomodativas ou proativas.

A estratégia reativa pressupõe ações empresariais que refletem, sobretudo, as prioridades econômicas e administração dos riscos, furtando-se das contestações sociais. Na forma de resposta defensiva, a organização admite as responsabilidades sociais e faz apenas o que é exigido minimamente. Na estratégia acomodativa existe uma aceitação das responsabilidades sociais por parte da empresa, sendo realizado tudo o que é legalmente exigido. A estratégia proativa caracteriza-se pela liderança na iniciativa social, nesse estágio, a empresa adota uma postura que visa à prevenção do impacto de suas atividades e antecipa-se para identificar respostas relacionadas às questões sociais emergentes

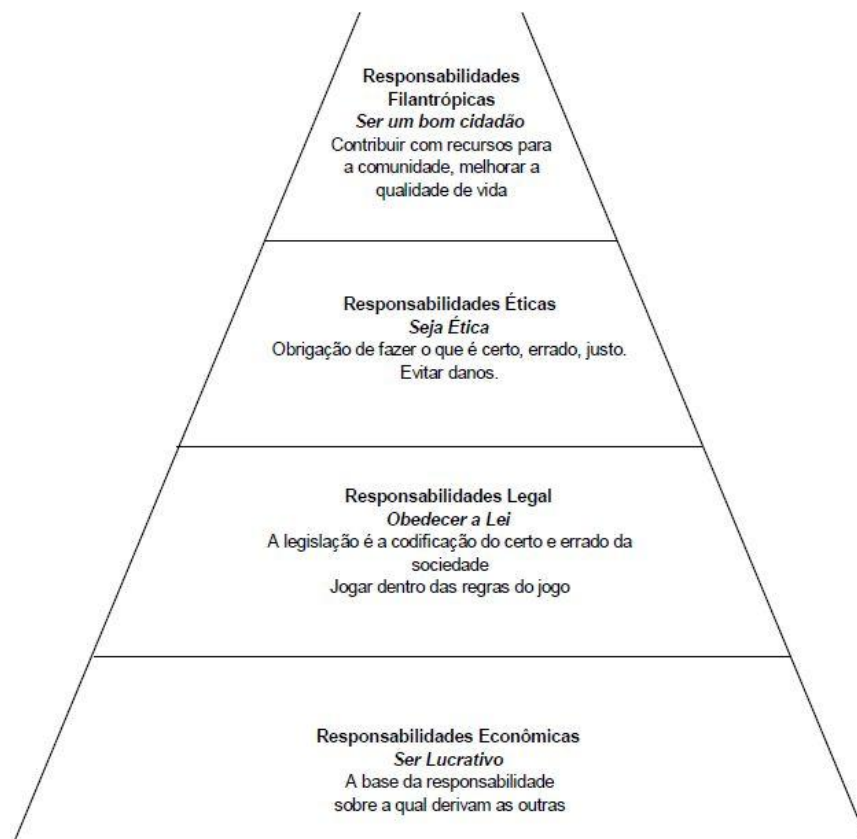
Em 1985 Wartick e Cochran, desenvolveram o Modelo de Desempenho Social Corporativo, utilizando as mesmas dimensões de RSE e de “responsividade” social adotadas por Carroll (1979). Assim as categorias econômica, legais, ética e discricionária foram consideradas como princípios da responsabilidade social corporativa; as de responsividade social foram tratadas como processo e serviram de orientação filosófica para guiar a interação com as políticas do desempenho social corporativo. Assim o modelo em questão reflete uma interação entre os princípios de

---

responsabilidade social, o processo e o desenvolvimento de políticas que focalizam as questões sociais.

Trata-se, portanto, de uma versão expandida das abordagens anteriores de responsabilidade social, de Carroll 1979 fornecendo uma visão global dos esforços de uma empresa no intuito de atender situações de procura ao nível interno e externo à empresa. Em trabalho do Carroll (1991), as dimensões do Modelo da Pirâmide Social Corporativa foram detalhadas, ampliando o entendimento a respeito dos quatro componentes que constituem a RSE.

A responsabilidade económica, legal, ética e discricionária foram reconhecidas como legítimas para congregar as responsabilidades envolvidas no relacionamento empresa e sociedade. A Figura nº 1 abaixo indicada demonstra como foram dispostas as quatro categorias da RSE no Modelo da Pirâmide Social Corporativa.



Fonte: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa. Adaptado de Carroll (2004)

Figura 1 - Pirâmide de CRS de Carrol

Responsabilidade económica: localiza-se na base da pirâmide, pois é a principal face de responsabilidade social encontrada nas empresas, sendo o lucro a maior das razões pela qual as empresas existem. Ter responsabilidade económica significa

---

produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, a um preço que possa garantir a continuação das atividades da empresa, de forma a satisfazer as suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para os seus proprietários e acionistas. Segundo Friedman (1984), esta abordagem significa que o ganho económico é a única responsabilidade social.

Responsabilidade legal: define o que a sociedade considera importante com respeito ao comportamento adequado da empresa. Ou seja, espera-se das empresas que atendam às metas económicas dentro da estrutura legal e das exigências legais, que são impostas pelos municípios, assembleias legislativas estatais e agências de regulamentação do governo. No mínimo, espera-se que as empresas sejam responsáveis pela observância das leis municipais e estatais, por parte dos seus empregados.

Responsabilidade ética: inclui comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei. O comportamento antiético, que ocorre quando decisões permitem a um indivíduo ou empresa obter ganhos à custa da sociedade, deve ser eliminado. O princípio ético significa que, os tomadores de decisão nas empresas devem agir com integridade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais.

Responsabilidade discricionária ou filantrópica: é puramente voluntária e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética. A atividade discricionária inclui: fazer doações a entidades de beneficiação social; contribuir financeiramente para projetos comunitários ou para instituições de voluntariado, que não oferecem retornos para a empresa e nem mesmo são esperados

Wood (1991) propôs um modelo com dimensões idênticas às utilizadas por Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985) e Carroll (1991). Na sua abordagem para se avaliar os resultados do desempenho social corporativo, a autora considerou mais especificamente alguns aspetos da integração das responsabilidades económica, legal, ética e discricionárias incorporadas aos princípios, processos e resultados das ações empresárias que Wartick e Cochran (1985) não explicaram.

Nesse sentido, Wood (1991) observa, por exemplo, que o termo desempenho denota ações e resultados e não interação ou integração, demonstra que a responsabilidade social não se trata de um único processo e sim de uma soma desses processos. Declaram ainda, que o componente denominado como “Política”, adotado

---

para focalizar questões sociais, pode ser percebido apenas como um possível resultado pelo qual o desempenho social de uma organização pode ser analisado. Se uma política não existe, não se pode concluir que não haja desempenho social, além disso, podem existir programas ou projetos informais dentro da empresa.

A partir do modelo de Wartick e Cochran (1985) o conceito de desempenho social corporativo assumiu um sentido diverso e ambíguo o qual segundo Wood (1991), denotando ser algo que as empresas responsáveis conseguem alcançar, mas que as irresponsáveis não. Frente a essa realidade toda empresa pode ser avaliada pelo seu desempenho social, sendo que esta performance pode ser uma sucessão de elementos (princípios, processos e resultados) estáticos e dinâmicos, positivos ou negativos, argumenta a autora.

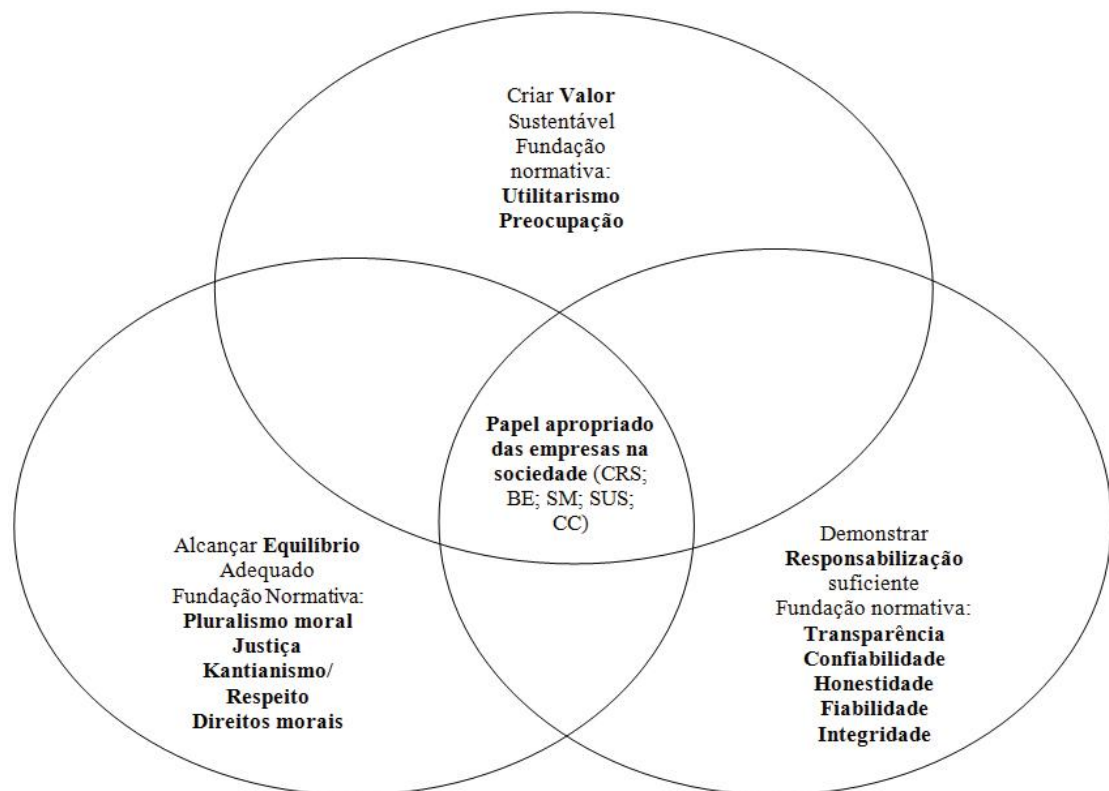
O modelo estabelece a interseção entre as responsabilidades económica, legal e ética, uma vez que a dimensão filantrópica poderia segundo os autores ser agregada à dimensão económica e ética, uma vez que muitas vezes é muito difícil distinguir ações filantrópicas e éticas, tanto em nível teórico quanto prático bem como pelo facto de existir a suposição de que as atividades filantrópicas poderiam, simplesmente, estar subjacentes aos interesses económicos. Segundo os autores a interseção entre as responsabilidades económica, legal e ética, representa o segmento em que as empresas deveriam operar sempre que possível, ou então nas dimensões económica e ética, contando que a empresa obedeça à lei passivamente. As principais características desta abordagem incluem a obtenção do lucro dentro dos limites legais, atuar de maneira responsiva, atender às expectativas, princípios e padrões éticos, buscando o bem comum e ter a ética como força motriz da empresa. Em 2007 Schwartz e Carroll, construíram o modelo VBA (value, balance, accountability), o qual conforme referiu Schwartz e Carroll procurou, citando Leandro e Rebelo (2011, pag 22) “...encontrar *CORE-CONCEPT* dos vários termos e um terreno comum, quer teórico, quer de atuação....” Esta alteração resulta do facto de também segundo as referidas autoras (pag 22); “...O modelo de 1991, ao estruturava a responsabilidade social em quatro estratos numa forma piramidal, cuja base são as responsabilidades económicas, ou seja, a obrigação da empresa ser lucrativa; o estrato seguinte são as obrigações legais, isto é, cumprir a lei; a camada seguinte resume as obrigações éticas; e, por fim, o topo da pirâmide é as responsabilidades filantrópicas da empresa.” Carroll acreditava que esta pirâmide ilustrava as diferentes peças que compõem a Responsabilidade Social

---

Na sequência do anteriormente referido as autoras Leandro e Rebelo (2011,pag 22) mencionam “*. Este novo modelo, contudo, propõe, resumidamente e de forma mais complexa, que apenas o equilíbrio entre a geração de valor, o balanço adequado entre a função base das empresas e os valores humanos e a responsabilização pelas suas ações, podem garantir um papel apropriado das empresas na sociedade. É esse o tripé basilar que sustenta a relação entre o mundo dos negócios e a sociedade, segundo os autores. É neste sub -campo comum que se agregam conceitos como o da responsabilidade social das empresas, da cidadania corporativa, da sustentabilidade, da gestão dos stakeholders e da ética das empresas. Ou seja, é na confluência concêntrica dos três vértices fundamentais que encontramos os cinco possíveis enquadramentos que as empresas podem adotar para a sua gestão (Figura 3). Argumentam os autores que o modelo VBA pode servir para analisar e relacionar campos como a gestão estratégica e a corporate governance que, nos últimos anos, têm vindo a ligar cada vez o campo dos negócios com a sociedade.*”

Em síntese, podemos concluir que a responsabilidade social das empresas nasce de uma atitude ética das empresas perante a sociedade em geral e vai mais além: pretende que todas as suas decisões e ações afetem de forma positiva todos os grupos de pessoas e entidades que com ela lidam, mais do que lhe é exigido legalmente.

A empresa socialmente responsável sabe que a sua existência depende da geração de lucro, mas não aceita essa premissa a todo custo; mantém com todos os seus *stakeholders* uma relação sólida, baseada na confiança e na transparência. Pelo que uma empresa socialmente responsável, tem na base da sua adoção e crescimento enquanto estratégia: a responsabilidade social a qual tem de ter presente que deve devolver à sociedade, sob as mais diversas formas (exemplo distribuição de dividendos, filantropia, produtos que cumpram os requisitos ambientais, cumprimentos de normas laborais) parte dos lucros que esta ajudou a gerar.



*Nota: VBA = valor, equilíbrio, responsabilização [value, balance, accountability]; RSE = Responsabilidade social corporativa [corporate social responsibility]; BE = ética dos negócios [Business ethics]; SM = gestão dos stakeholders [stakeholder management] SUS= sustentabilidade [sustainability]; CC = cidadania corporativa [corporate citizenship].*  
(Fonte: Adaptado de Schwartz e Carroll, 2007, p.175)

Figura 2 - O Modelo VBA

### **Quatro enquadramentos das empresas e da sociedade e os seus três conceitos principais**

### **3.3 Barreiras e Motivações da Responsabilidade Social em um processo de internacionalização.**

Thomas Laudal (2011), em “Determinants and Impacts of Corporate Social Responsibility: A Market Centric Approach” refere que “o entendimento que a empresa faz da Responsabilidade Social reflete se no esforço que a mesma efetua para integrar as preocupações sociais e ambientais nas suas operações, pois em uma economia de mercado, o lucro resulta da troca de produtos e serviços troca essa que deve ser maximizada através de uma melhor racionalização dos meios, racionalização essa que deverá ser efetuada, de preferência melhor do que, os seus concorrentes.”



---

Também segundo o referido autor, faz pouco sentido as políticas públicas exigirem que as empresas integrem preocupações sociais e ambientais nas suas operações, caso essas exigências promovam a erosão das vantagens competitiva da empresa., uma vez que na circunstância dessas políticas colocarem a força de trabalho da empresa e as competências que representam, fora do negócio, deixam a tarefa do cumprimento dos objetivos sociais e ambientais a outras empresas que ainda não foram abrangidas por essas políticas públicas.

Uma forma de conceber a Responsabilidade Social como conceito gerador de incremento do lucro da empresa é “olhar” a mesma como o esforço que uma empresa desenvolve para melhorar o seu ambiente social e natural através de uma estratégia de negócios. Contudo as ações de RSE que decorrem dessa estratégia de negócio provocam externalidades, as quais podem ser entendidas como o impacto sobre terceiros decorrente de uma transação de negócio efetuada pela empresa, sendo que esses terceiros não estejam diretamente envolvidos na mesma. A título de exemplo poderemos referir os danos causados no meio ambiente no qual a empresa se encontra inserida devido às emissões de gases provenientes do seu processo produtivo, pelo que poderemos referir que as questões associadas a RSE são derivadas de transações comerciais.

Esta forma de pensar conceptualmente a RSE é baseada em Bowman (1973), Sethi (1979), e Crouch (2006) e é designada como a "abordagem centrada no mercado de RSE".

A RSE é aqui entendida como os esforços para internalizar e institucionalizar externalidades produzidas por transações comerciais, motivada por estratégias de negócios da corporação bem como de políticas governamentais., pelo que em síntese a abordagem centrada no mercado de RSE, esta associada ao esforço por parte da empresa em mitigar as externalidades negativas e realçar as externalidades positivas na busca de oportunidades de negócios.

Podemos dar como exemplos a redução de certos tipos de materiais perigosos em embalagens, a exigência de novas práticas de trabalho para melhorar a segurança na cadeia de produção da empresa, ou o estabelecimento de um novo negócio com base no valor dos resíduos provenientes do processo de produção própria da empresa.

Na prática o que a teoria dos apresenta é que a abordagem do mercado centrada no RSE não é apenas uma atividade com um fim específico, mas um processo de transição



---

em que as empresas interiorizam e institucionalizam externalidades, e termina quando uma externalidade é institucionalizada, ou seja, a abordagem centrada no mercado é, então, associado a um processo que transcende os limites da Responsabilidade Social, uma vez que este processo de transição ao promover a institucionalização de uma externalidade por parte da empresa pode ter reflexos no papel apropriado da empresa na sociedade, estabelecendo uma nova realidade.

De acordo com Laudal (2011,pag 19) citando Crouch (2006). *“é possível distinguir entre os negócios que provocam impacto sobre os meios de transações dos negócios, e aqueles que têm impacto sobre a empresas em seu ambiente social e natural.”*

A focalização sobre o impacto em ambas as situações poderá ter um impacto maior ou menor sobre a Responsabilidade Social Corporativa, a Ética dos negócios, a gestão dos *stakeholders* a sustentabilidade e a cidadania corporativa, as cinco vertentes que compõem o modelo VBA de Schwartz e Carroll (2003)

Quando a empresa se vê confrontada com um processo da transição institucionalização das externalidades e com um conjunto de barreiras e fatores motivacionais internos e externos que ao atuarem sobre os recursos promovem alterações sobre a performance da RSE é afetada pelos Custos relativos às externalidades crescentes impostos à Responsabilidade Social Corporativa pelos governos.

De acordo com o estudo de Laudal (2011) os fatores motivadores (drivers) e barreiras relacionados com a RSE variam relativamente às etapas do processo de transformação de uma empresa de pequeno e médio porte para uma empresa multinacional. Esta afirmação é baseada no estudo de Laudal (2011) anteriormente referido no qual o autor fez uma pesquisa bibliográfica abrangendo 47 artigos de Jornais e Revistas, retiradas do Google scholar tendo por base as palavras “ driver”, “Key” “RSE” “Ethics “ e “Business”. O autor através do estudo em questão, procurou compreender melhor o comportamento dos modelos de RSE, de acordo com a dimensão da empresa. No seguimento desse estudo, o autor identificou oito fases de operacionalização de RSE no processo de transformação de uma pequena empresa em grande empresa.

Nas **duas primeiras fases**, as empresas não têm as economias de escala e os conhecimentos e influência externa para implementar a RSE, pelo que ao nível das

---

pequenas e médias e empresas estas duas primeiras fases são vistas com uma barreira ao incremento do RSE (rácio custo/benefício)

Na **terceira fase**, a empresa é capaz de se ajustar através de parcerias mutuamente benéficas e podem usar a RSE em suas interações com os atores locais para melhorar a sua reputação e as condições de enquadramento, neste estágio encontramos também perante uma barreira ao nível das pequenas e médias empresas (Controlo Externo do Risco)

Na **quarta fase**, a expansão internacional da empresa aumenta o número de participantes e do número de riscos associados Sendo que neste contexto a RSE pode, então, ser usada para mitigar esses riscos. Nesta fase estamos perante um fator motivador no ao nível das pequenas e médias empresas (reputação perante os stakeholders onde a empresa desenvolve a sua atividade) estando também associada como fator motivador o risco associado à dispersão geográfica

Na **quinta fase**, uma vasta organização corporativa já não permite à gestão de topo controlar a organização. Pelo que os riscos relacionados ao comportamento oportunista dos alguns dos seus funcionários, pode acarretar danos ao nível da reputação e imagem.

Na **sexta fase** a empresa pode superar incertezas em seu ambiente, imitando as práticas de RSE de competidores e as partes interessadas.

Na **sétima fase**, a empresa tornou-se conhecida e é capaz de influenciar as condições do mercado, a RSE pode agora ser utilizada como estratégia defensiva e ofensiva.

Na **última fase**, a empresa pode ser capaz de influenciar as condições do mercado e das políticas públicas. Utilizando a CRS reflete a ambição de promover os interesses comerciais de longo prazo, melhorando as suas condições de enquadramento.

As fases dos processos de transformação de uma pequena e média empresa em grande empresa analisada à luz da abordagem centrada no mercado para as empresas RSE, permite à empresa reconhecer a existência de uma relação entre os ganhos do negócios e os custos de RSE contribuindo para um desempenho de RSE mais eficaz, sendo que por sua vez a eficácia do desempenho depende do reconhecimento por parte da empresa da necessidade de efetuar um esforço tendo em vista reduzir as externalidades negativas e bem como os custos associados ao RSE.

---

Tendo por base, o anteriormente referido, e no sentido de verificar a forma como uma pequena e média empresa que se encontra em um processo de internacionalização é sensível ao impacto que cada uma das barreiras ou fatores motivadores da implementação da RSC considerados na literatura exerce sobre as várias dimensões do Modelo da Pirâmide Social Corporativa Carroll (1991).

---

## 4. Estudo Empírico

Neste capítulo, vamos apresentar a metodologia de investigação utilizada neste trabalho, o modelo de investigação apresentado e a forma como forma operacionalizadas as variáveis estudadas.

### 4.1. Metodologia de Investigação

A metodologia que se pretende utilizar no estudo empírico a desenvolver é um estudo de caso, e visa compreender o entendimento bem como o comportamento de uma empresa relativamente à Responsabilidade Social numa empresa internacional.

De acordo com Cidália Araújo *et.al*, (2008, pag 4) *“trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores”* ou conforme refere Massakada (2008, pag 15) citando Yin (2001), o estudo de caso *“é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”*., também conforme os com os investigadores acima referidos e no sentido de efetuar uma avaliação do objetivo do presente estudo optamos, por uma abordagem de caso de estudo, pois conforme refere Massakada (2008, pag 16) citando Creswell 1998 o mesmo *“...é a exploração de um ‘sistema fechado’ ou um caso/múltiplos casos, com fronteiras que definem tempo e espaço, utilizando-se de múltiplas fontes de informação, envolvendo um contexto social, físico, histórico e/ou económico, podendo ser um estudo intrínseco (pela sua unicidade) ou instrumental (ilustrativo).”* tendo como finalidade um estudo descritivo pois conforme (Vergara, 2000;pag 47), o mesmo *“...expõe as características de determinada população ou fenómeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.”*, pois o tipo de estrutura do caso tem por base uma análise linear, comparativa e cronológica. Para além do anteriormente referido, optamos por uma abordagem que contemple os paradigmas quantitativo e qualitativa, porque entendemos que a mesma é a mais adequada ao trabalho que nos vamos propor.

Para atingir esse objetivo utilizou se um caso de estudo, da empresa Autoneum Portugal Lda, entidade fundada em 1966, de capitais privados, sob a forma jurídica por sociedade por quotas, localizada no distrito de Setúbal, concelho de Setúbal, pertencente ao setor industrial, a qual conta presentemente com 105 funcionários., propriedade da

---

Rieter Automotive a qual se dedica à produção e comercialização de componentes para automóveis (nomeadamente peças para insonorização e escudos de calor), para as principais marcas automóveis; (Porsche, Audi, Jaguar, Mercedes, Rolls Royce, General Motor, Volkswagen, Renault e Land Rover), exportando 98% da sua produção, a sua atividade industrial, produção de interiores de veículos para exportação a empresa é certificada nos sistemas de gestão da qualidade e ambiental, para além da certificação na ISO TS 16949 e ISO 14001.

Esta investigação inclui a realização da recolha da informação na Empresa Autoneum, no período de abril junho de 2012, através de uma reunião introdutória de apresentação da empresa pelo do Sr. Diretor Financeiro e Administrativo Dr. Mário Martins, o qual supervisionou não só as respostas referentes aos questionários para posterior tratamento dos dados, bem como efectuou esclarecimentos pontuais relativamente a duvidas que foram surgindo durante o levantamento da informação.

Decorrente a sua atividade industrial, produção de interiores de veículos para exportação a empresa é certificada nos sistemas de gestão da qualidade e ambiental, para além da certificação na ISO TS 16949 e ISO 14001.

As respostas aos questionários, foram elaborados pela Dr.<sup>a</sup> Liliana Deolindo, da área Administrativa e Fiscal e validadas pelo Dr. Mário Martins.

Na elaboração destes inquéritos foram utilizadas diferentes tipos de escalas, as quais pretendem medir a intensidade de um fenómeno, para que cada conjunto de respostas esteja associado a um número da escala utilizada, pois como refere Hill e Hill (2000) “não é boa ideia usar” mais do que sete respostas alternativas, na maioria dos casos, cinco são suficientes, sobretudo no caso de perguntas que solicitem atitudes, opiniões, gostos ou graus de satisfação. As escalas de medida utilizadas foram inspiradas nas escalas de Likert (1932), as quais já foram testadas e são originárias de estudos norte americanos (Marques, 2003). Estas são utilizadas de modo a que o inquirido possa graduar a sua posição relativamente aos aspetos em causa.

O questionário está dividido em cinco partes, as quais estão caracterizadas por diferentes dimensões, tendo em consideração os objetivos que se pretende estudar.

De seguida apresenta-se sumariamente o questionário elaborado, o qual consta em Anexo:

I PARTE – Informação para caracterização da empresa inquirida, assim como os dados do inquirido.

II PARTE – Caracterização da empresa relativamente à sua atitude perante a Responsabilidade Social Empresarial.

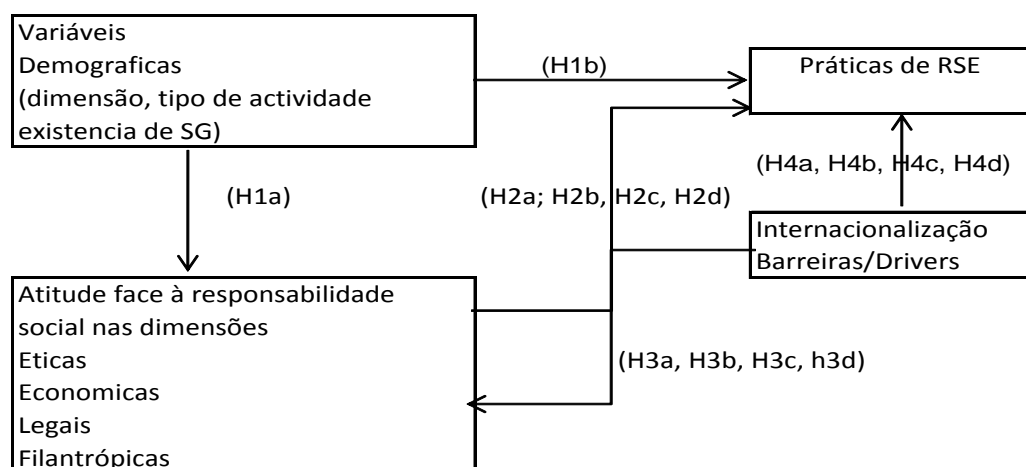
III PARTE -- Caracterização da empresa relativamente às suas práticas de Responsabilidade Social Empresarial

IV PARTE – Caracterização da empresa relativamente à forma como a mesma considera que as barreiras e motivadores da Responsabilidade Social Empresarial influenciam cada uma das dimensões da RSE.

V PARTE – Caracterização da empresa relativamente à forma como a mesma considera que as barreiras e motivadores da Responsabilidade Social Empresarial influenciam as suas práticas de RSE.

## 4.2 Modelo de Investigação

A responsabilidade social empresarial pode ser avaliada segundo diferentes abordagens, sendo estas, de acordo com Carroll (1991), as dimensões, económica, legal, ética e filantrópica, pelo que se pretende saber, qual a atitude da organização face a estas dimensões e analisar a forma como a organização relaciona as dimensões de RSE com os fatores motivadores ou barreiras que ocorrem ao nível da RSE a quando de um processo de internacionalização. Com base nas abordagens referidas propõe-se o modelo de investigação, apresentado na figura 4.



Fonte: Adaptado de Heleno (2008) “Avaliação do Impacto da Responsabilidade Social através das relações com os Stakeholders” e Laudal (2011) “Determinants and Impacts of Corporate Social Responsibility: A Market Centric Approach”

Figura 3 - Modelo de atitude da RSE numa empresa internacional

---

O modelo apresentado baseado no estudo de Heleno (2008) e de Laudal (2011) compreende um conjunto de hipóteses subjacentes as quais partindo do enquadramento teórico, procuram através de um estudo de caso na empresa Autonum, verificar, de que forma as várias Barreiras e Drivers estudadas na revisão da literatura sobre a Responsabilidade Social a quando de um processo de internacionalização, afetam as Dimensões de Responsabilidade Social bem como afetam as práticas de Responsabilidade social em função dos Stakeholders.

No sentido de operacionalizar o modelo, foi efetuada a decomposição das várias hipóteses, que representam as diferentes relações entre as variáveis do modelo.

- Hipóteses relativas à atitude da responsabilidade social empresarial
- Hipóteses relativas às variáveis demográficas
- Hipótese relativa à forma como a organização entende as barreiras e drivers da RSE, em um processo de internacionalização em relação à atitude da responsabilidade social empresarial
- Hipótese relativa à forma como a organização entende as barreiras e drivers da RSE, em um processo de internacionalização em relação as práticas de responsabilidade social em função dos stakeholders.

### **4.3. Operacionalização das Variáveis**

A forma de operacionalização das variáveis incluídas no modelo de investigação baseou-se no trabalho de Heleno (2008) a qual refere no seu estudo “seguem escalas já utilizadas noutros estudos, nomeadamente, Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) e Likert (1932), tendo sido efetuadas adaptações.” De seguida apresenta-se a metodologia utilização na operacionalização das variáveis.

#### **4.3.1 Atitude face às dimensões da RSE**

Uma vez que se pretende estudar a atitude das organizações acerca da aplicação da responsabilidade social empresarial, foi utilizado um instrumento baseado no questionário desenvolvido por Aupperle, Carroll e Hatfield (1985) para medição das dimensões em relação à RSE, baseado na conceção de Carroll (1979) sobre o conceito de responsabilidade social empresarial. Este instrumento mantém-se como um dos mais utilizados para operacionalizar a análise sobre a atitude da RSE e a atitude dos seus dirigentes (Acar e al., 2001), citado por Heleno (2008, pag 72) De acordo com Heleno (2008, pag 72) “A versão original dos autores consiste num questionário de 20 questões

---

*com quatro frases indicativas das quatro dimensões da responsabilidade (económica, legal, ética e filantrópica). Para estas quatro frases existem 10 pontos para distribuição, para que cada inquirido distribua os seus pontos em função da importância que dá a cada frase, ou seja, a cada dimensão da responsabilidade social empresarial (económica, legal, ética e filantrópica)”*”.

No estudo efetuado por Heleno (2008) foi utilizada a versão reduzida (Acar, 2001), num questionário de 11 questões direcionadas para as quatro dimensões, referidas anteriormente e mais 3 questões relativas à tendência da estratégia da organização mediante a dimensão associada à RSE. O questionário teve ligeiras alterações, nomeadamente na adaptação dos conceitos de RSE em função da realidade portuguesa.

A operacionalização das variáveis será o somatório de pontos relativamente a cada dimensão de RSE: económica, legal, ética e filantrópica.

#### **4.3.2 Práticas de RSE em função dos stakeholders**

As práticas de RSE foram medidas com base nas questões indicadas pelo Instituto Ethos, subdividas nos seguintes itens:

- Valores e transparência;
- Colaboradores;
- Meio Ambiente;
- Fornecedores;
- Clientes / Consumidores;
- Comunidade;
- Governo e sociedade.

A utilização das questões referidas anteriormente justifica-se uma vez que os modelos propostos pelo Instituto Ethos são uma referência a nível internacional, sendo utilizados como guia de implementação e de avaliação da responsabilidade empresarial existente em cada organização. O modelo utilizado foi o referenciado em “Indicadores Ethos - Sebrae de Responsabilidade Empresarial para Micro e Pequenas Empresas, 2006”, devido à simplicidade dos itens constantes no referido modelo.

A escala utilizada foi inspirada nas escalas de Likert (1932) pretendendo mediar a intensidade das práticas de responsabilidade social, a qual é apresentada de seguida:

**1. Não; 2. Em pequena Parte, 3. Em parte, 4. Em grande Parte, 5. Sim**



---

A operacionalização das variáveis será o somatório de pontos relativamente a cada item das práticas de responsabilidade social: valores e transparência; colaboradores; meio ambiente; fornecedores; clientes / consumidores; comunidade; governo e sociedade.

#### **4.3.3. Barreiras e Motivadores da Internacionalização (Dimensões de responsabilidade Social empresarial)**

As relações entre as barreiras e os drivers em um processo de internacionalização e as dimensões de Responsabilidade social empresarial tiveram por base quatro de oito variáveis consideradas do estudo Drivers and Barriers of RSE and the Size and Internationalization of Firms, tendo em vista dar resposta à seguinte questão:

De que forma as Drivers e Barreiras; Reputação, Custo/Benefício, Riscos Internos e Riscos Externos afetam as Dimensões Económicas, Legal Ética e Filantrópica?

A escala utilizada foi inspirada nas escalas de Likert (1932) pretendendo mediar a intensidade das práticas de responsabilidade social, a qual é apresentada de seguida:

**1. Não; 2. Em pequena Parte, 3. Em parte, 4. Em grande Parte, 5. Sim**

A operacionalização das variáveis será efetuada através do máximo de pontos que cada variável obtem em relação a cada dimensão de RSE: económica, legal, ética e filantrópica

As relações entre as barreiras e os drivers em um processo de internacionalização e as dimensões de Responsabilidade social empresarial tiveram por base quatro de oito variáveis consideradas do estudo Drivers and Barriers of RSE and the Size and Internationalization of Firms

Barreiras e Drivers da Internacionalização (Práticas de RSE em função dos stakeholders)

As relações entre as barreiras e os drivers em um processo de internacionalização e as Práticas de RSE em função dos stakeholders tiveram por base quatro de oito variáveis consideradas do estudo Drivers and Barriers of RSE and the Size and Internationalization of Firms tendo em vista dar resposta à seguinte questão:

De que forma as Drivers e Barreiras; Reputação, Custo/Benefício, Riscos Internos e Riscos Externos afetam as Práticas de RSE em função dos Stakeholders, Valores, Colaboradores, Meio Ambiente, Fornecedores, Clientes, Comunidade e Governo e Sociedades?

---

A escala utilizada foi inspirada nas escalas de Likert (1932) pretendendo mediar a intensidade das práticas de responsabilidade social, a qual é apresentada de seguida:

**1. Não; 2. Em pequena Parte, 3. Em parte, 4. Em grande Parte, 5. Sim**

A operacionalização das variáveis será efetuada através do máximo de pontos que cada variável obtém em relação a cada uma das práticas de RSE foram medidas com base nas questões indicadas pelo Instituto Ethos, subdividas nos seguintes itens:

- Valores e transparência;
- Colaboradores;
- Meio Ambiente;
- Fornecedores;
- Clientes / Consumidores;
- Comunidade;
- Governo e sociedade.
- Variáveis Demográficas

De forma a obter uma consistência nos resultados obtidos foram consideradas como variáveis demográficas as seguintes: setor de atividade, tipo de instituição, idade da empresa, localização, número de funcionários, forma jurídica, número de membros na gestão de topo da organização e a existência de sistemas de gestão implementados e certificados.

---

## **5. Discussão dos resultados do estudo**

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados do estudo de caso efetuado à em empresa Autoneum Portugal, Lda, relativamente à perceção dos responsáveis sobre a prática de RSE.

### **5.1. Caracterização da empresa relativamente à sua atitude perante a Responsabilidade Social Empresarial**

As dimensões de responsabilidade social empresarial consideradas tiveram como base o definido por Carroll (1979), dimensões, económica, legal, ética e filantrópica, de forma a avaliar a atitude do inquirido face à responsabilidade social, foi calculado o somatório dos vários itens que fazem parte do questionário, sendo os resultados em valores médios os seguintes: Dimensão económica 1,5; Dimensão legal 4,64; Dimensão ética 3,45 e Dimensão filantrópica 0,36.

Pelos resultados obtidos verificou-se que a dimensão com maior expressão foi a Dimensão Legal, seguida da Ética, Económica e Filantrópica, esta conclusão não se encontra dentro do expectável, pois de acordo com o estudo de Heleno (2008, pag 113), “Avaliação do Impacto da Implementação da Responsabilidade Social através das Relações com os *Stakeholders*”, a dimensão com maior expressão considerada foi a ética seguida da legal, economica e filantrópica, o que corrobora as conclusões do estudo do Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (CECOA) “Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal – 2004” o qual concluiu que as principais razões pelas quais as PME's portuguesas afirmam ser socialmente ativas são a ética (44%).

As Práticas de Responsabilidade Social Empresarial, tiveram por base o inquérito do Instituto Ethos, sendo que, à semelhança do item anterior, foi efetuado o somatório de todos os pontos obtidos por cada domínio apresentado: Valores e Transparência, Colaboradores, Meio Ambiente, Fornecedores, Clientes/ Consumidores, Comunidade, Governo e Sociedade. Os resultados em valor/Item médios que identificam as práticas de RSE, implementadas e direcionadas em função dos diferentes stakeholders, são os seguintes: Valores 0,68; Publico interno 0,56; Meio ambiente 1,44; Fornecedores 0,81; Consumidores 0,84; Comunidade 0,37 e Sociedade 0,38. Da análise dos resultados, concluiu-se que, aqueles que revelam maior importância são: “Meio

---

Ambiente”, “Clientes e do item “Fornecedores” tendo o item “ Comunidade” sido o item com menor valor.

Efetuada uma análise dos resultados por grau de importância, constatamos que Autoneum Portugal Lda, valoriza em primeiro lugar o “Meio ambiente” como prática de RSE, o que nos pode indicar conforme refere Muller (2003, pag 125) citando o Instituto Ethos (2002) *“uma empresa ambientalmente responsável que procura minimizar os impactes negativos e amplificar os positivos”*. Por outro lado conforme Heleno (2008), as práticas ambientais podem resultar *“...de motivações por imposição legal ou pela imposição dos Stakeholders”*.

A importância do requisito relativo às práticas de RSE, “Consumidores/Clientes” resulta conforme refere Heleno (2008, pag 112) do facto dos *“...clientes exigem da empresa práticas socialmente responsáveis, tornando os produtos confiáveis e garantindo todas as informações necessárias para o seu uso. E obviamente do interesse, que os outros stakeholders possam ter para uma empresa, esta sem clientes não sobrevive”*

A importância do requisito relativo às práticas de RSE, “Fornecedores “, resulta do facto de conforme refere Gun (2006, pag 21) *“...uma empresa não tem controlo legal sobre o fornecedor, mas pode influencia lo por meio de cláusulas contratuais de fornecimento de produtos e ou serviços. Isso significa que uma empresa pode não ser legalmente responsável por seus fornecedores, mas é responsável pelos impactos sociais e ambientais envolvidos na sua cadeia de valor”*.

A importância do requisito relativo às práticas de RSE, “Valores” conforme refere Heleno (2008, pag 114), *“significa por parte da empresa a existência de valores e de princípios éticos da empresa, caracterizada pelas suas crenças, sua postura e sua missão de negócio.”*

Para os itens “Comunidade”, “Governo e Sociedade” e “Publico Interno ”, os resultados obtidos relativamente às práticas de RSE demonstram a existência de práticas não muito direccionadas para estes *stakeholders*, à semelhança das conclusões do estudo de Heleno (2008), nomeadamente no que se refere aos itens “Comunidade” Governo e Sociedade”.

Pode-se pois afirmar, à semelhança do estudo de Heleno (2008), que apesar de a atitude face à RSE da empresa inquirida demonstrar maior enfoque nas dimensões

---

legais e éticas as práticas existentes não vão no mesmo sentido, ou seja, a teoria é diferente da prática.

### **Hipóteses relativas às variáveis Demográficas**

*H1a - A caracterização da empresa influencia de que forma a atitude da empresa perante a Responsabilidade Social Empresarial nas Dimensões económica, legal, ética e filantrópica?*

Na análise aos resultados obtidos relativamente à questão formulada, verificou-se que a dimensão económica legal e ética são influenciadas pelas variáveis, Setor de atividade, Nº de funcionários e a existência de Sistemas de Gestão Ambiental, Qualidade e Saúde e Segurança certificados, sendo que a dimensão filantrópica não é influenciada por nenhuma das variáveis que caracterizam a empresa.

Estes resultados indicam que a perceção dos responsáveis da empresa não confirma as conclusões emanadas do estudo de Heleno (2008), exceto no que respeita a inexistência de influência de qualquer variável que caracteriza a empresa perante a Dimensão filantrópica, pois no mesmo, os resultados obtidos, indicaram que as variáveis demográficas, tais como o Setor de Atividade, Tipo de Instituição, Ano de Fundação, o Número de Funcionários e a existência de Sistemas de Gestão (Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança no Trabalho e Outros), não influenciam a atitude face às dimensões de RSE definidas por Carroll (1979).

*H1b – A caracterização da empresa influencia a implementação de práticas de responsabilidade social empresarial em função das relações com os stakeholders?*

Da análise aos resultados obtidos relativamente à questão formulada, verificou-se que as variáveis demográficas, tais como o Setor de Atividade, Tipo de Instituição, Ano de Fundação, o Número de Funcionários e o influenciam as práticas de RSE de uma organização, nomeadamente ao nível dos colaboradores, fornecedores, clientes e governo e sociedade.

Estes resultados indicam que as perceção dos responsáveis da empresa relativamente a influência dos *stakeholders* na implementação das práticas de respirabilidade social não confirmam as conclusões de Heleno (2008) pois no mesmo os resultados obtidos indicam que as variáveis demográficas, tais como o Setor de Atividade, Tipo de Instituição, Ano de Fundação, o Número de Funcionários e o

---

Número de membros da família na Gestão, não influenciam as práticas de RSE de uma organização.

Os resultados obtidos indicam que existe uma percepção dos responsáveis relativamente a uma forte influência da existência do Sistema de Gestão Ambiental nas práticas de RSE direcionadas para os itens “Valores”, “Colaboradores”, “Meio Ambiente”, “Fornecedores” e “Governo e Sociedade”. A certificação de uma empresa pelo Sistema de Gestão Ambiental significa que a empresa já cumpre com os requisitos legais de carácter ambiental e já tem implementado um conjunto de práticas e procedimentos com o objetivo da prevenção da poluição. Situação esta que faz com que a empresa tenha já um conjunto de práticas relacionadas com alguns dos seus stakeholders, situação de todo inversa em relação aos resultados apresentados neste caso de estudo.

## **5.2 Caracterização da empresa relativamente às suas práticas de Responsabilidade Social Empresarial**

### **Hipóteses relativas à Atitude da Responsabilidade Social empresarial**

As quatro hipóteses (H2) referem – se à influência da atitude das organizações face à responsabilidade social com as práticas de responsabilidade social empresarial

- *H2a - A dimensão económica influencia as práticas de RSE.*
- *H2b - A dimensão legal influencia as práticas de RSE.*
- *H2c - A dimensão ética influencia as práticas de RSE.*
- *H2d - A dimensão filantrópica influencia as práticas de RSE.*

#### *H2a -A Dimensão económica influencia as práticas de RSE*

As práticas de Responsabilidade Social Empresarial que foram consideradas pela Empresa como tendo uma influência maior por parte da Dimensão económica, são as práticas de RSE relativas aos Colaboradores e Fornecedores e Clientes (valores médios 3 e 3). Se entendermos a dimensão económica de Carrol (1991), citado por Serra et al. (2001, pag 3) como sendo o conceito que “*inclui as obrigações da empresa em ser produtiva e lucrativa, além de atender às expectativas dos acionistas em obter retorno*

---

*sobre o investimento. Todos os outros papéis dos negócios são atributos derivados desse pressuposto fundamental”*

Estes resultados apresentam-se consentâneos com as conclusões retiradas no ponto práticas de responsabilidade social, tendo presentes as justificações apresentadas para os itens Clientes e Fornecedores, ao qual podemos acrescentar o item Colaboradores. Pois conforme refere Heleno (2008, pag 115), os colaboradores também foram considerados pelas empresas inquiridas como um item relevante dentro da sua organização, significando a importância que as empresas dão aos seus colaboradores, investindo e valorizando os seus recursos humanos, através da implementação de práticas que melhorem as suas condições de trabalho e que favoreçam o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A perceção dos responsáveis relativamente à questão, se a dimensão económica influencia as práticas de RSE, indica que a dimensão de responsabilidade social influencia as práticas de responsabilidade social empresarial, o que contraria os resultados de Heleno (2008).

#### *H2b - A dimensão legal influencia as práticas de RSE*

As práticas de responsabilidade social empresarial que foram consideradas pela Empresa como tendo uma influência maior por parte da Dimensão Legal, são as práticas de RSE relativas aos Colaboradores, Meio Ambiente, Fornecedores, Clientes e Comunidade (valores médios de 2 em todos os itens anteriormente referidos).

Se entendermos a dimensão Legal de Carrol (1991), Maiganan e Ferrel (2001) e Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000) como sendo o conceito que requer que o negócio acrescente à sua missão económica o respeito às leis e aos regulamentos. A sociedade espera que os negócios ofereçam produtos dentro das normas de segurança e obedeçam a regulamentações governamentais.

Mais uma vez a perceção dos responsáveis da empresa sobre a influência da dimensão legal nas práticas de CRS, não confirma as conclusões de Heleno (2008).

#### *H2c - A dimensão ética influencia as práticas de CRS.*

As práticas de Responsabilidade Social Empresarial que foram consideradas pela Empresa como tendo uma influência maior por parte da Dimensão ética, são as práticas

---

de RSE relativas aos Valores, Colaboradores, Meio Ambiente, Fornecedores, Clientes e Comunidade. (valores médios 4 no item Colaboradores e 3 nos restantes itens)

Se entendermos a dimensão ética de Carrol (1991), citado por Bacatinni (2006, pag 32) como sendo o conceito que *“leva em consideração princípios e padrões que definem a conduta aceitável determinada por público, órgãos regulamentadores, grupos privados de interessados, concorrentes e a própria organização.”*

Então neste caso em concreto é claro que a ética influencie praticamente todas as variáveis relativas à prática de RSE, uma vez que existe uma ligação entre a Responsabilidade Social e a Ética, nomeadamente a Ética nos negócios, a qual de acordo Leandro e Rebelo (2011, pag 15) citando (Srouf, 2000). *“... Expressa - se por uma obediência às “morais” que vigoram no âmbito empresarial em que determinada empresa atua, porém também se assume como verdadeiro o facto de uma Empresa assumir uma posição Ética perante a sociedade sem todavia a incorporar na sua Estratégia a Responsabilidade Social....*

Também nesta dimensão não conseguimos confirmar os resultados obtidos no estudo de Heleno (2008).

#### *H2d - A dimensão filantrópica influencia as práticas de RSE.*

As práticas de Responsabilidade Social Empresarial não sofrem qualquer influência por parte da Dimensão Filantrópica (valor medio de 1 em todas as variáveis objeto de análise).

Se entendermos a dimensão Filantrópica de Carrol (1991), Maiganan e Ferrel (2001) e Ferrel, Fraedrich e Ferrel (2000) como sendo o conceito em que a dimensão filantrópica prevê atividades que são guiadas pelo desejo dos negócios em se moldar em papéis sociais não legalmente obrigatórios, mas que estão se tornando cada vez mais estratégicos, podemos referir que a empresa objeto de estudo não concebe na sua estratégia, práticas de filantropia.

Este resultado em relação aos resultados apresentados no estudo de Heleno (2008), no qual de todas as dimensões analisadas somente a dimensão filantrópica influenciava a prática de RSE, em particular no item “Governo e Sociedade”, pelo que de acordo com a autora tal facto pode significar que os investimentos realizados pelas empresas não estão relacionados diretamente com as atitudes de RSE.



---

### **5.3 Barreiras e motivadores da Responsabilidade Social Empresarial e as suas dimensões da RSE.**

Com base na revisão da literatura analisada por Laudal (2011) podemos referir que existem oito barreiras (barriers) e fatores motivadores (drivers) associados ao processo de implementação da Responsabilidade Social identificados que afetam cada estágio do processo de transformação de uma pequena e média empresa numa multinacional.

No que respeita ao presente estudo, foram utilizados três fatores considerados como barreiras para o processo de implementação da RSE e que de acordo com a vária literatura sobre esta matéria apresentam impacto variável conforme se trata de uma pequena ou média empresa ou multinacional;

Assim no sentido de verificar a forma como organização perceciona as barreiras e drivers da RSE, e o modo como as mesmas afetam as várias dimensões da responsabilidade social empresarial. Foram construídas as seguintes hipóteses:

*H3a – A reputação, associada a implementação a um processo de RSE, no entendimento da organização afeta de que forma mais relevante que dimensões da responsabilidade social empresarial*

*H3b – A relação custo /benefício associada a implementação de um processo de RSE, no entendimento da organização afeta de que forma mais relevantes que dimensões da responsabilidade social empresarial.*

*H3c – Os riscos internos associados a implementação de um processo de RSE, no entendimento da organização afeta de forma mais relevante que dimensões da responsabilidade social empresarial*

*H3d – Os riscos associados a dispersão geográfica em um processo de RSE, no entendimento da organização afeta de forma mais relevante que dimensões da responsabilidade social empresarial*

Da análise efetuada podemos concluir que as barreiras e drivers que afetam em maior grau as dimensões da responsabilidade social são as barreiras referentes aos custos /benefícios, (valor total 9) a barreira relativa aos riscos internos e externos, com o valor total respetivamente de 7 e 6, sendo que as dimensões mais afetadas por estas variáveis são respetivamente a dimensão económica e a legal. (tabela 6 em anexo)

---

Da análise efetuada às respostas como anteriormente foi referido, podemos constatar que a relação custo/benefício afeta a Dimensão económica, em um processo de implementação de RSE.

Esta dedução apresenta-se consentânea com a literatura sobre esta matéria, pois conforme refere Laudal (2011, pag 5) citando Williamson *et al.* (2006) O Rácio custo/benefício associado à implementação da RSE é um fator barreira à implementação da RSE, uma vez que às PME *“faltam recursos financeiros para permitir investimentos de RSE”*.

Esta falta de recursos pode estar associada à incapacidade da gestão de topo, em apreender as vantagens que a implementação da RSE, pelo que tendo presente que o foco principal da sua essência é atender às expectativas dos acionistas em obter retorno sobre o investimento a Gestão de Topo da empresa tende a conceber a implementação da RSE, como um custo sem o respetivo retorno, pelo que não atribui recursos para esse fim.

Do estudo de caso concluímos que, os riscos internos afetam a dimensão económica, em um processo de implementação de RSE, pois conforme refere Laudal (2011, pag 6) citando Cramer (2008) *“As PME com uma gama diversificada de produtos geralmente limitam-se a monitorizar aqueles de que podem levar a riscos, ou que são estrategicamente importantes.”*.

Assim, podemos constatar que os riscos externos afetam a Dimensão Económica, em um processo de implementação de RSE, pois conforme refere Laudal (2011, pag 6) citando Crouch (2006), *“existem associados a localização da empresa custos irre recuperáveis que restringem a mobilidade geográfica das mesmas o que pode forçar a gestão no sentido de respeitar as normas locais de comportamento pois o seu não cumprimento pode acarretar a perda de Clientes, com as inerentes repercussões de índole financeira que se reproduzem ao nível da diminuição do lucro da empresa, bem como pelo facto da eventual perda de Clientes estar associada a litígios com reflexos de índole legal, que derivam do não cumprimento das leis e aos regulamentos o que por sua vez também pode resultar no pagamento de indemnizações e consequentemente a diminuição dos lucros.”*

Relativamente à variável reputação, constatamos que a perceção dos responsáveis da empresa, indica que a mesma não afeta qualquer das dimensões de responsabilidade social empresarial num processo de implementação de RSE. Este resultado, foi

---

surpreendente pois esperávamos que reputação pode se influenciar as práticas de RSE não se apresenta consentâneo com a literatura, pois conforme refere estudo sobre RSE

O passo seguinte é analisar as percepções dos responsáveis da empresa relativamente a barreiras (barriers) e fatores motivadores (drivers) associados ao processo de implementação da Responsabilidade Social. Laudal (2011) identificou três barreiras (custo/benefício, riscos internos e riscos externos) e um fator motivador (reputação) associado ao processo de RSE.

Assim no sentido de verificar a forma como organização percebe as barreiras e drivers da RSE, e o modo como as mesmas afetam em maior grau as práticas de responsabilidade social em função dos stakeholders, foram construídas as seguintes hipóteses:

*H4a – A reputação, associada a implementação a um processo de RSE, no entendimento da organização afeta em maior grau que práticas de responsabilidade social em função dos stakeholders*

*H4b – A relação custo /benefício associada a implementação de um processo de RSE, no entendimento da organização afeta em maior grau que práticas de responsabilidade social em função dos stakeholders*

*H4c – Os riscos externos associados à implementação de um processo de RSE, no entendimento da organização afeta em maior grau que práticas de responsabilidade social em função dos stakeholders*

*H4d – Os riscos associados a dispersão geográfica em um processo de RSE, no entendimento da organização afeta em maior grau que práticas de responsabilidade social em função dos stakeholders.*

Da análise efetuada às conclusões referentes H4a, podemos constatar que a reputação afeta praticamente por igual todas as práticas de RSE, em função dos stakeholders, exceto no que respeita às práticas relacionadas com o Governo e Sociedade.

Esta posição revela se consentânea com a literatura, pois de acordo com os estudos analisados neste trabalho os mesmos sugerem que as PME são mais suscetíveis à influência de stakeholders locais dos que as multinacionais. Este driver é chamado de "sensível aos interessados locais" (reputação).

---

Da análise efetuada às conclusões referentes H4b, podemos constatar que a relação custo/benefício afeta maioritariamente as práticas de RSE, referentes aos colaboradores, fornecedores e clientes.

Esta posição revela-se coerente pois a implementação de um processo de RSE, em relação à vertente do custo/benefício assume um impacto importante sobre os colaboradores, pois por vezes a empresa não tem recursos humanos com habilitações bem como conhecimentos para compreender a implementação de uma estratégia de responsabilidade social corporativa, pelo que a superação dessa realidade de contexto, efetua-se através do incremento de recursos financeiros que por vezes as PME's não possuem, condicionando dessa forma a implementação de um processo de RSE.

A relação custo/benefício, tem implicações sobre as práticas dos fornecedores uma vez que as empresas que dependem de uma rede global de fornecedores estão expostas a grandes diferenças de níveis de custo entre as suas regiões de origem e as suas regiões no qual exercem as vendas, e são, portanto, inclinadas a estabelecer padrões múltiplos de RSE. Esse estabelecimento por parte da empresa no sentido de definir padrões múltiplos de RSE, denomina-se "*pressão de mudança nas expectativas da sociedade*" Scherer e Palazzo (2008), citado por Laudal 2011, pag 7) e acarreta inevitavelmente o incremento de recursos financeiros os quais podem condicionar essa implementação nas PME's.

A relação custo/benefício, tem implicações sobre as práticas dos clientes uma vez que de acordo com Laudal 2011, pag 6) citando um estudo sobre RSE nas PME em Hong Kong Studer et al. (2005) verifica-se, que "*as PME são menos expostas à pressão da opinião pública, mas são fortemente influenciadas pelas atitudes de seus clientes e pelas exigências ambientais.*"

A influência das atitudes dos clientes acarreta a necessidade por parte da empresa de implementar mecanismos de controlo que permitam obviar danos que promovam a diminuição da carteira dos clientes, bem como o cumprimento das exigências ambientais, o que obriga a empresa a incrementar a utilização dos recursos financeiros, a quando de uma estratégia de implementação de um processo de RSE.

Analisando as perceções dos responsáveis da empresa relativamente à hipótese H4c, podemos constatar que os riscos internos afetam de forma idêntica as práticas de RSE, referentes aos colaboradores, fornecedores, clientes e comunidade.

---

Segundo Laudal (2011), um dos riscos internos que inevitavelmente afeta as práticas dos *stakeholders* deriva da ausência de uma forte liderança de topo o que condiciona a inerente capacidade de gestão. Esta situação pode causar danos, à implementação de uma estratégia de responsabilidade social corporativa, prejudicando as práticas com os *stakeholders*, o que nos transporta para a definição de Freedmen (1998,pag 174) a qual refere que “*stakeholders são grupos ou indivíduos que são beneficiados ou prejudicados, ou que os seus direitos são respeitados ou violados pelas ações das organizações*”. ( <sup>5</sup> )

Analisando as respostas referentes ao hipótese H4d, podemos constatar que os riscos externos afetam de forma idêntica as práticas de RSE, referentes aos colaboradores, fornecedores, clientes e comunidade.

A existência de riscos externos por parte da empresa, quando da implementação de um processo de RSE, decorre nomeadamente da sua incapacidade em monitorizar as práticas de responsabilidade social dos *stakeholders* existentes nos locais para os quais a empresa se pretende internacionalizar Laudal (2011).

Essa incapacidade de controlo, afeta inevitavelmente os próprios *stakeholders*, pois como refere Martins (2000, pag 3) “*a gestão da empresa, como integrante de um sistema aberto, sofre influências externas do ambiente, como também exerce influências sobre este meio*”

---

<sup>5</sup> Tradução Livre

---

## 6. Conclusões

A realização do presente estudo permitiu aferir que, a perceção da empresa, Autoneum Portugal, Lda, objeto do presente caso de estudo, relativamente à temática da responsabilidade social revela-se por vezes difusa, nomeadamente no que se refere ao domínio dos conceitos, subjacentes a esta matéria.

Pretendia-se nesta investigação demonstrar de que forma as várias Barreiras e Drivers estudadas na revisão da literatura sobre a Responsabilidade Social a quando de um processo de internacionalização, afetam as Dimensões de Responsabilidade Social bem como afetam as práticas de Responsabilidade social em função dos Stakeholders na empresa objeto de estudo uma vez que aparentemente os empresários implementam estas práticas não como uma estratégia da empresa, mas muitas vezes com outros objetivos, nomeadamente relacionados com a imagem da empresa ou então, em função de benefícios fiscais ou económicos.

Numa primeira análise foi caracterizada a atitude da responsabilidade social empresarial da empresa inquirida, verificando que a Dimensão Legal é aquela que apresenta maior expressão, seguindo-se as Dimensões Ética, Económica e Filantrópica. Este resultado não era expectável, pois de acordo com a revisão da literatura, e com a realidade existente, a preocupação de uma empresa é na criação de valor e consequentemente de lucro, seria expectável que a dimensão económica fosse a mais representativa. Será interessante em estudos posteriores investigar as motivações que estão na origem das atitudes face à responsabilidade social empresarial.

Ao nível das práticas de Práticas de Responsabilidade Social Empresarial, o Meio Ambiente foi considerado o item com maior relevância, este facto decorre da existência de Sistemas de Gestão de Qualidade, Ambiente e Segurança no Trabalho as quais influenciam as práticas de RSE, mais concretamente os Sistemas de Gestão Ambiental. Este facto revela as preocupações da empresa com o meio ambiente, cuja motivação poderá ser a melhoria da sua imagem, assim como a necessidade de cumprimento legal e regulamentar exigido, pelos seus Clientes e Fornecedores nomeadamente.

Um dos aspetos que ressaltam deste estudo é a confirmação que as práticas de RSE que influenciam as relações com os *stakeholders*, são as associadas aos clientes e aos fornecedores, dado que a implicação negativa em ambos os *stakeholders* afeta

---

diretamente a Dimensão económica, prejudicando a produtividade e o lucro da empresa, frustrando às expectativas dos acionistas em obter retorno sobre o investimento.

Também se verificou, do estudo a forma pouco expressiva, como a variável “Comunidade” influencia a prática de RSE. Esta constatação poderá ser objeto de estudos posteriores no sentido de verificar, as motivações que estão na origem da a pouca influência da variável “Comunidade”, uma vez que de acordo com Heleno (2008) “Existe no mercado o entendimento de que a empresa tem a obrigação de dar uma contrapartida à comunidade na qual está inserida, pois esta proporciona-lhe a infraestrutura e o capital social para a viabilidade do seu negócio. Assim, é justo que a empresa respeite as normas e os costumes locais, que desenvolva soluções para os problemas comunitários, que negocie conflitos, que apoie e implemente projetos sociais, que incentive o trabalho voluntário por parte de seus funcionários, mobilizando e fortalecendo a ação social, e que tenha como uma de suas metas contribuir para o desenvolvimento da comunidade”.

Todavia, sem prejuízo da existência de estudos posteriores, podemos constatar que a dimensão da responsabilidade social que se encontra conectada com os valores (Dimensão filantrópica) bem como as práticas de RSE, também conectadas com os valores (comunidade e sociedade e governo) não foram objeto de valorização.

Esta constatação remete - nos para uma questão que nos conduz para a forma como os colaboradores ou empresários de uma empresa como cidadãos percebem e interpretam a sociedade o governo e a comunidade, bem como a filantropia como conceitos, e a transportam para a realidade da empresa tendo presente os condicionamentos éticos ou morais que condicionam a atuação empresarial.

Um estudo da SEDES (2009) “A Qualidade da democracia em Portugal: A Perspetiva dos Cidadãos”, apresenta nas suas conclusões, para além dos aspetos positivos, aspetos negativos os quais se prendem com as dimensões que dizem respeito especialmente ao funcionamento da justiça e à “responsividade” do poder político, diante desta realidade, a aceitação das instituições depende de sua justificação ética e moral e, particularmente, do modo como desempenham a missão para a qual foram criadas. Essa dimensão normativa – sócio – cultural, dá motivos para as pessoas confiarem ou não nas instituições e para se assegurarem que elas podem funcionar em seu benefício pelo que os colaboradores ou empresários de uma organização como indivíduos incorporam um determinado comportamento social, baseado em valores

---

morais, que dependem em larga medida do contexto sociocultural, onde o indivíduo se insere e que este mantém como referência, sendo que este contexto sócio cultural conforme refere Ogburn, (1964) encontra se indubitavelmente associado ao conceito de cultura o qual de acordo com Almeida (2007, pag 4) citando Ogburn, é visto “ *como um espaço complexo, onde estão incluídos os conhecimentos, as crenças, as artes, os valores morais, as leis e os costumes, assim como qualquer outra capacidade ou hábito adquirido pelo indivíduo, enquanto membro de uma sociedade.*”

Perante esta realidade Almeida (2007), desenvolveu um modelo integrado do processo ético, procurando assim sintetizar a dimensão da ética individual no processo de decisão que afeta as responsabilidades sociais das empresas, através do ênfase do papel do dirigente enquanto agente privilegiado de decisão, destacando o efeito dos valores culturais no seu desenvolvimento moral e no clima ético da organização que, por sua vez, influenciam a natureza do desempenho social empresarial.

No modelo, as relações entre Cultura, Desenvolvimento Moral, Clima Ético e Desempenho Social representam o eixo central, acrescentando ainda a influência secundária dos fatores demográficos e do estilo de gestão., tendo concluído que, a postura ética dos gestores e o clima ético da organização podem estimular ou reprimir o desenvolvimento de uma política social ativa, refletindo - se no desempenho real e percecionado da empresa, sendo que a prática empresarial deve ser interpretada no seu contexto, constituindo o comportamento ético um reflexo do mesmo.

O setor de atividade como variável, integrante da caracterização da empresa, é considerado no caso de estudo em análise, como sendo a variável que, tem uma influência transversal, na implementação de práticas de responsabilidade social empresarial em função das relações com os *stakeholders*.

Esta interpretação pode resultar do facto de ser entendido, que existe setores de atividade que pela sua relevância e visibilidade tem inevitavelmente conforme refere Carroll e Buchholtz (2003), de incorpora na estratégia da empresa, as necessidades que cada grupo de *stakeholders*, as quais podem ser diferentes e, portanto, representar tanto uma ameaça como uma nova oportunidade para os negócios, por outro lado a atividade da empresa afeta em maior grau a Dimensão económica, podemos pois interpretar que somente o facto da atividade da empresa é relevante para a produtividade e o lucro da empresa, e atendem às expectativas dos acionistas em obter retorno sobre o investimento, correlação que não parece existir, no que se refere a empresa que atuem



---

em regime de livre concorrência, já relativamente aquelas que atuam em regime de oligopólio e monopólio esta correlação pode ser verdadeira.

No que se refere à caracterização da empresa relativamente à forma como a mesma considera que barreiras e fatores motivadores da responsabilidade social empresarial influenciam de forma mais relevante as dimensões da RSE, o estudo aponta a barreira custo/benefício como sendo a variável que apresenta um valor mais elevado em relação ao item dimensão Legal.

Se entendermos a dimensão Legal, como sendo o respeito às leis e aos regulamentos, sendo que a sociedade espera que os negócios ofereçam produtos dentro das normas de segurança e obedeçam a regulamentações governamentais, e tendo presente conforme Laudal (2011) que as empresas que assumem um processo de internacionalização, vem se constrangidas ao nível da implementação dos processos de RSE, quando de uma transição de estágio de internacionalização, relativamente os conhecimentos e influência externa para implementar a RSE, então podemos referir que a falta de conhecimentos técnicos internos ou a incapacidade de os adquirir externamente, derivado da disponibilidade de recursos financeiros, de forma a interpretar as normas legal existentes nos mercados para os quais a empresa se internacionaliza pode ser uma barreira associada ao custo/benefício

Por último, a barreira associada ao custo/benefício é a variável que apresenta uma maior relevância, relativamente a forma como a organização percebe as barreiras e drivers da RSE, em um processo de internacionalização afetam em maior grau que práticas de responsabilidade social em função dos *stakeholders*, nas práticas relativas aos colaboradores, fornecedores e clientes.

Esta posição apresenta-se nos coerente, uma vez que em qualquer processo de implementação de RSE em contexto de um processo de internacionalização é exigido relativamente aos colaboradores uma preocupação por parte da empresa com a capacidade profissional, com questões relacionadas à saúde e à segurança dos colaboradores.

Por outro lado, a empresa necessita de relativamente aos seus fornecedores, de efetuar um processo de seleção dos mesmos o que leva a ter em consideração alguns critérios essenciais, como por exemplo os padrões de conduta e o procedimento adotado na relação com os trabalhadores e com o meio ambiente.

---

A empresa necessita de relativamente aos seus clientes de continuamente efetuar investimento na qualidade de seus produtos ou serviços, tornando-os confiáveis e garantindo que as informações necessárias para o seu uso estejam claramente detalhadas nas embalagens.

A necessidade de contemplar na estratégia da empresa uma estrutura que promova a implantação, monitorização e correção das não conformidades decorrentes, da adoção das práticas referidas nos parágrafos anteriores exige que a empresa tenha a necessidade de obter os conhecimentos e influência externa para implementar a RSE, pelo que podemos referir que a falta de conhecimentos técnicos internos ou a incapacidade de os adquirir externamente, é um fator barreira à implementação de um processo de RSE.

De referir que contrariamente a literatura analisada nomeadamente Laudal (2011) a empresa objeto de estudo não considera o governo e a sociedade como sendo um fator relevante para as práticas de responsabilidade social.

Esta constatação é contraditória pois na literatura sobre esta matéria, é referido que quando a empresa vê se confrontada com um processo da transição institucionalização das externalidades e com um conjunto de barreiras e fatores motivacionais internos e externos que ao atuarem sobre os recursos promovem alterações sobre a performance da RSE é afetada pelos custos relativos às externalidades crescentes impostos à Responsabilidade Social Corporativa pelos governos para as práticas de responsabilidade social., pelo que será interessante em estudos posteriores investigar as motivações que estão na origem da atitude de não contemplar as práticas referentes ao governo e sociedade como fator relevante na implantação de um processo de RSE.

Em síntese, a ilação que retiramos do presente estudo, é de que não existe por parte da empresa uma definição clara do conceito de Responsabilidade Social empresarial.

A RSE é vista como uma processo que as empresas adotam no sentido de incrementar a sua reputação e a imagem. Esta constatação deriva do facto da perceção que retiramos do presente estudo é de que a adoção de uma política de RSE, por parte da empresa não é “sentida” pela Gestão como um fator estrategicamente relevante, que pode permitir à empresa adquirir vantagens competitivas, pelo que desde logo existe um “divórcio” entre a assumpção da “ideia” (como ato isolado) e a sua estruturação no sentido de incrementar valor.

---

## **7. Limitação do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações**

Todas as conclusões obtidas através das análises efetuadas devem ser vistas com algumas cautelas, pois importa referir as limitações apresentadas neste estudo, nomeadamente:

Tratou-se de um caso de estudo, pelo que ao ter sido somente analisada uma só entidade, não permite ter uma maior perceção do comportamento das variáveis consideradas nas hipóteses do referido caso.

A quase inexistência de estudos que relacionem a atitude face à RSE com as práticas de RSE, não permitindo uma análise comparativa mais ampla com os resultados obtidos neste estudo.

A inexistência de um estudo que relacione a atitude face à RSE e as práticas de RSE, com as barreiras e fatores motivacionais que uma empresa enfrenta quando da implantação de um processo de RSE, numa empresa internacional.

O presente estudo permitiu avaliar a atitude das empresas face à RSE, relacionar essa atitude com as práticas de RSE existentes e avaliar a forma como essas relações afetavam as barreiras e os fatores motivacionais que ocorrem em um processo de implementação da RSE a quando de um processo de internacionalização.,

Verifica-se que existe ainda um longo percurso a percorrer nesta temática, apresentando de seguida algumas orientações pertinentes para futuros estudos de investigação:

Alargar este estudo a uma amostra maior e mais representativa da realidade nacional.

Estudar se a ligação da empresa a um processo de internacionalização altera a forma do comportamento organizacional da empresa, num contexto de implementação de um processo de RSE relativamente a uma empresa que atue num contexto nacional.

---

## 8. Bibliografia

Acer, W., Apparel, K. E., & Lowy, R. M. (2001), An Empirical Exploration of Measures of Social Responsibility across the Spectrum of Organizational Types, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 9, N.º1 : 26-57

Almeida, F. (2007). Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, v. 11, n. 3: 105-125.

Ansoff, H. Igor (1980) *Strategic Management Journal*, Volume 1, Issue 2, pages 131–148, April/June

Antunes, L. (2011), Para que Serve a Casca da Banana (1ª Edição). Lisboa: De plano

Araújo, C., Pinto, Emília., Lopes, José., Nogueira, Luís., & Pinto, Ricardo. (2008) *Estudo de Caso* Mestrado em Educação Área de especialização em tecnologia educativa unidade curricular: métodos de investigação em educação, Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.

Argandoni, A., & Hoivik. H., W. (2009). Corporate Social Responsibility: One Size Does Not Fit All: Colleting Evidence from Europe: *Working Paper WP-834*, November.

Alem,A.C., & Cavalcanti, C.E. (2005) O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras, Algumas Reflexões. *Revista do BNDES, Rio de Janeiro*, V 11 nº 24 43-76 Dez 2005.

Arruda, M. C., & Navran, C. (2000) F. Indicadores de clima ético nas empresas. *Revista de Administração de empresas*. V. 40, n.3, jul/set. 26 - 35.

Augustyniak-Kopka, J. (1994). O społecznych uwarunkowaniach postrzegania moralnego. Lodz: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability, *Academy of Management Journal*. Vol. 28, N.º 2. 446- 463

Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Moral Thought and Action. In W. M. Kurtines, & J. L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of Moral Behavior and Development* (Vol. 1, Theory, 45-103). Hillsdale: Lawrence Erlbaum

---

Barata, M.(2007) O Setor Empresarial e a Sustentabilidade no Brasil, Revista Pensamento Contemporâneo e Administração. RFCA Rio de Janeiro. V1, Nº 1 Set/Dez 2007 70 a 83.

Barbierlima, G., G, S. F. A., & Carvalho, D. T. (2004) internacionalização: Investigação *Teórica-Empírica sobre Internacionalização de Empresas*: Um Estudo de Caso no Setor Vinícola

Barreto, A., & Rocha, A (2003). A expansão das fronteiras: brasileiras no exterior. In: Rocha, A. (org) *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad.

Becattini., I. V. (2006) Origens e influência da responsabilidade social corporativa, em siderúrgicas mineiras. Dissertação de mestrado, Universidade FUMEC, Faculdade de ciências económicas administrativas e contábeis de Belo Horizonte.

Beckmann, S.C., Morsing, M., & Reisch, L. (2006). Strategic RSE Communication: An emerging field. In: Morsing, M & Beckmann, S.C. (Eds.) *Strategic RSE Communication*. 11-36.

Berenbeim, R. (2002, Jun). Improper Behavior, *Executive Excellence*, v.19 n.6: 12-13.

Birch, D. (2003). Corporate social responsibility: some key theoretical issues and concepts for new ways of doing business', *Journal of New Business Ideas and Trends*, Vol. 1, No. 1: 1–19.

Biorumo (2005). A Era da Responsabilidade Social Empresarial. *Anuário Sustentabilidade*. Porto.

Bloom, P.N. & Gundlach, G. T.(2001).*Handbook of Marketing and Society*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Bnoui, I. (2010). Corporate social responsibility (RSE) and financial performance (FP): case of french SMEs, *PhD thesis, Sciences Management*, University of Valenciennes and Hainaut Cambresis, Valenciennes.

Borenstein, C, R. (1999). Regulação e gestão competitiva em setores de infra - estrutura a procura de um equilíbrio dinâmico: *Revista da Administração Publica* F.G.V. 33,nº 4: 446-449

Borger, F. G. (2001). Responsabilidade Social: Efeitos da Atuação Social na Dinâmica Empresarial. *Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de*

---

Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP.

Bowen., H.(1953).*Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper& Row.

Burton, E.J. (1977) *Toward a theory of corporate social accounting: a comment*. The Accounting Review, v.52, n.4:971-976, October.

Caetano, G. (2000) *Empresas portuguesas: internacionalização e globalização*. Janus 99-00, URL //www.janusonline.pt.

Campos., T. L. C., & Bertucci, J. L. O. (2005). Dimensões relevantes para a definição e políticas para stakeholders - *A perspectiva ética e a racionalidade instrumental o&s* - v.12 - n.34.

Campos, T.L.C. & Rodrigues. S. B (2005) Performance social corporativa e performance econômica: algumas contribuições para o debate. *E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte*, v. 2 e 3, n. 4 e 5, p. 27-43, dez. 2002/jul. 2003

Cancellier, E. L., Pellizano, Lorenzo, N., & Schmitt, J. C. (2005): O processo de Internacionalização da empresa sob uma ótica contextua lista, um estudo de caso na cerâmica Portobello; *Universidade do Vale do Itajaí*

Carroll, B. A.(1979).A Three Dimensional conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 4: 497-505.

Carroll, B. A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Vol. 34, n. ° 4:39-48.

Carroll, B. A. (1999).Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct Business Society. *Business Society*, vol. 38 no. 3: 268-295.

Carroll, B. A. (2004).Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2.

Carroll, A., & Hoy, F. (1984).Integrating corporate social policy into strategic management. *Journal of Business Strategic*, v. 4, n.3: 48-57.

Carroll, A. & Buchholtz, A. (2000) *Business and society: ethics and stakeholder management*. 4. ed. Cincinnati: South-Western College.

Carvalho, D. (2010). Estratégia de Globalização para as Empresas Portuguesas: O Caso Panike; *Tese de Mestrado em Economia e Gestão Internacional*, Faculdade de Economia, Universidade do Porto

---

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117.

Clark., A. L. (2012) Barriers And Drivers To Sustainability For Small To Medium Sized Businesses In The Value Added Wood Setor, *The University of British Columbia*

Cohen, D. (2003). Os dilemas da ética. *Revista Exame, São Paulo*, Acesso em 14 de maio: Disponível em <<http://www.exame.com.br>>.

Corporate Social Responsibility RSE (2009) – Reader; working paper 6, Trondheim, *Norwegian University of science and technology and management*.

COSMIC Project (2009): Final Report of analysis about relationship existing between CSR and competitiveness in the textile/clothing sector. Sant’ Anna

Cramer, J. M. (2008). Organizing corporate social responsibility in international product chains. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 16: 395-400

Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks: SAGE Publications.

Crouch, C. (2006). Modeling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility. *Organizational Studies*, 27(10): 1533-1551

Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is defined: An Analysis of 37 Definitions; *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsibility. Environ. Mgmt*, 9 November 2006, ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)).

Deal, L., T & Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison Wesley,

Dias., M. F. (2007) A Internacionalização e os fatores de competitividade; O caso Adira: Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Especialização em Marketing Faculdade de Economia Universidade do Porto

Dibb, S., Simkin, L., & Ferrell, W.P.O.C. (2005) Marketing Concepts and Strategies. *Houghton Mifflin Harcourt (HMH)*.

Dienhart, J. W. (2000). *Business, Institutions and Ethics*. New York: Oxford University Press.

Drucker, P F. (1984), “The new meaning of corporate social responsibility”, *California Management Review*, Vol. 26.53-63.



---

Duane, I. R., & Hitt, A.M. (1999): Achieving and maintaining strategic Competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership: *Academy of Management Executive*, 2005, Vol. 19, No. 4; Reprinted from 1999, Vol. 13, No. 1

European Commission (2001). Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas 18/7 COM (2001), 366 Final.

European Commission (2011). *A Renewed EU Strategy – 2011-14 of Corporate Social Responsibility*. 25/10 COM (2011), 681 Final.

Farias, A. & Sauertrumm, F. F. (2008). A responsabilidade Social é uma questão estratégica *Revista de administração Publica RAP* – Rio de Janeiro 42 (1): 07-33, Jan./Fev.

Favero, R. & Castilho, M. L. (2003). Responsabilidade Social das Externalidades; O Caso de Algumas Empresas Poluidoras do Meio Ambiente: ABERJ, *Associação BrasileiradeComunicaçãoEmpresarial*.27/11/2003[http  
//www.aberj.com.br/pa\\_tudo.htm](http://www.aberj.com.br/pa_tudo.htm).

Ferrel, O. C.; Fraedrich, J. & Ferrel, L (2000). *Ética empresarial: dilemas, tomadas de decisões e casos*. 4. Ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso

Ferreira, G. F. (2004) O processo estratégico da internacionalização da Cerdou *Ponteficia Universidade Católica do Rio de Janeiro*

Serra, F. R.; Ferreira, M. P.; & Teixeira, W. A. (2008) - A responsabilidade social no Brasil: o caso da cooperativa Cocamar. globadvantage Working Paper. N.º 16. 1-32.

Filho, C., & Machado, A. P. (2002) Responsabilidade Social Corporativa e a Criação de Valor para as Organizações: Um Estudo Multicasos *Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Administração*

Filho, C & Zylbersztajn, D (2003) Capital Reputacional e Responsabilidade Social, Considerações Teóricas - *Cadernos de Pesquisas e Administração*, São Paulo. V11, nº2, p 687-98, Abril/Junho 2004.

Filho, M.A.F.M; Habib., C.V.S., & Milani, A.M.M. (2008) Internacionalização de empresas e investimentos sociais privados: Uma relação inversa? *Universidade Presbiteriana McKenzie*

Fombrum, C. (2000).Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. *Business and Society Review*, Malden, MA Blackwell Publishers, 105: 85-106.



---

Frederick, C.W. (2006) *Corporation, be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*; Indianapolis, IN: Dog Ear Publishing, Inc.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management A Stakeholders Approach*. Boston Pitman.

Freeman, E. R. (1998). *A stakeholders theory of the modern corporation*. In L. P. Hartman(Ed.). *Perspetives in business ethics*.New York: McGraw-Hill International Editions.

Freire, R., & Souza, M. J. B. (2010). Responsabilidade Social Corporativa: Um Enfoque a Partir Dos Principais Modelos Teóricos. *VI Congresso Nacional de Excelência de Gestão*.

Freire, R., S, M. J. B. & Ferreira, E. (2008) Responsabilidade social corporativa, Evolução histórica dos modelos internacionais *UNIVALI*

Friedman, F. (1970, 13 September). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, *The New York Times Magazine*. 32-33, 122,126.

Goran, S.; & Wood, G. (2008). A model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, v. 77: 303-322.

Garriga, E.; Melé, D. (2004) Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, n. 53. 51-71.

Gouveia, L. Neves, N. & Carvalho, C. (2009 junho) Um ensaio sobre a Governação Na Era da Globalização. *Revista Geopolítica*. N.3.

GRI Global Reporting Initiative (2010), *The Transparent Economy*

Guimarães, A., & Schroder, D. (2002) Vale a pena investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, Ganhos e Perdas. Instituto *Ethos de empresas e responsabilidade social*.

Gunn, L. (2006) Supply chain (Cadeia produtiva/cadeia de fornecedores), cadeia de valor e esfera de influência. In: *3ª Plenária-Oficina do Grupo de Trabalho Ethos para a ISO 26000*. São Paulo, Nov.

Hallbäck, V. (2011) Drivers and Barriers for Corporate Social Responsibility in multinational Corporations - A case study of Wärtsilä, Finland *Master's programme Science for Sustainable Development*

Hansen, U.; & Schrader, U. (2005). Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. In: *Die Betriebswirtschaft*, vol. 65: 373- 395

---

Haslinda, A., & Benedict, V. (2009): Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance: *Euro Journals Publishing, Inc. 2009; Middle Eastern Finance and Economics - Issue 4*: 88-96.

Heleno, M., L., L. (2008). Avaliação do Impacto da Responsabilidade Social através das relações com os Stakeholders. *Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial* - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Hester, J.M. (1973) Social responsibility of organizations in a free society. In Nader, R. (ed.) *Corporate power in America*. New York: Grossman.

Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo

Hymer, S. H. (1976). The international operations of national firms: A study of direct foreign investment, *M.I.T. Press*, Cambridge, MA.

Idowu, S., O.(2012).London Metropolitan Business School, *Int. J. Social Entrepreneurship and Innovation*, Vol. 1, No. 3.

IMF Staff - Globalization: A Brief Overview , 08/02 - May 2008.

Internacional Standard - Social accountability 8000 Internacional Standart (2008)

Jenkins, G. P.(1998). Evaluation of stakeholder impacts in cost-benefit analysis. Cambridge, Mass.*Harvard Institute for International Development*, Harvard University.

Jensen, M. C. (2000).Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective. *European Financial Management Review*, N. 7, 2001 and in *Breaking the Code of Change*, M. Beer and N. Norhia, eds, HBS Press

Jones, T.M. (1999) ‘The institutional determinants of social responsibility’, *Journal of Business Ethics*, Vol. 20, Iss. No. 2, 163–179.

Kreitlon, M. P. (2004). A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial. *XXVIII ENANPAD*, Curitiba,

Laudal, T. (2011) Determinants and Impacts of Corporate Social Responsibility: A Market Centric Approach Faculty of Social Sciences *University of Stavanger*.

Thomas Laudal, (2011) "Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms", *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 Iss: 2, 234 - 256

Leal, S. (2002) A Responsabilidade social da Empresa e a competitividade: Um estudo empírico; *Instituto Politécnico de Santarém*.

---

Leandro, A. & Rebelo, T. (2011). A Responsabilidade Social das Empresas Incursão ao Conceito e suas Relações com a Cultura Organizacional Comunicação nas Organizações; *Êxedra • número especial*.

Lee, M. A. (2008) Review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, v.10, n.1, 53-73.

Lozano, J.M. (1999). *Ética y empresa* (319) Madrid: Editorial Trota.

Maessen, R., Seters, P.V., & Rijckevorsel E.V., (2007). Circles of stakeholders: towards a relational theory of Corporate Social Responsibility, *International Journal of Business Governance and Ethics*, Vol 3, N.º 1: 77-94

Maignan. I. & Ferrel. O.C.,(2001). Measuring Corporate Citizenship in two countries: The case of the United States and France In: *Journal of Business Ethics*. V.23:283-297.

Marques, A., S., Ortiz, A., R., Damancena, C., & Magalhães, J., M. (2005). Responsabilidade Social Corporativa: Uma análise da literatura nacional; *III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.

Martins, U.U. M. (2000) Centro Superior do Amazonas – CIESA

Massakada, M (2008) Análise comparativa de estratégias qualitativas de investigação: possibilidades para a pesquisa em turismo. *Turismo & Sociedade*, Curitiba, ano 1, n. 1, 9-27,

Mazon, S. (2008) Competências Organizacionais e Estratégicas de Internacionalização; *Pontifícia Universidade Católica do Paraná Centro de Ciências sociais aplicadas*.

McCraw, T. (2007). *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction* Belknap Press. Amazon.

McGuire J. (1963), “*Business and Society*”, New York: McGraw-Hill

Melin, L. (1992) Internationalization as a strategy process *Strategic Management Journal* (1986-1998) Winter; 13, special issue ABI/inform global. 99

Messa, M. (2006). Globalización, Ciudadanía y Derechos: la Ciudad Multicultural. *Papeles*, n. ° 95: 11-21

Michalos, A.,C.(1997).Combining social, Economic and Enviromental indicators to measure sustainable human well. *Being*, Volume 40, Numbers 1-2: 221-258

---

Min-Dong, P.L.(2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead, *International Journal of Management Reviews* vol. 10 (1): 53-73.

Mirvis, P.,& Googins, B.(2006).Stages of Corporate Citizenship. *California Management Review*, 48:2: 103-126.

Mitchell. R. K., Agle B., R., & Wood. D., J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4: 853-886.

Monsen, R. J.(1972) Social-responsibility and the corporation - alternatives for the future of capitalism. *Journal of Economic Issues*. v.6, n.1, March

Mota, G., & Dinis, A.(2005). *Responsabilidade social das empresas: Um modelo de gestão para o desenvolvimento sustentável*. Lisboa: Edições Universidade Fernando Pessoa

Murteira, M. (2003). *Globalização*. Lisboa: Edições Quimera.

Ogburn, W. F. (1964). On culture and social change. Chicago: *University of Chicago Press*.

Mueller., Adriano (2003) *A Utilização dos indicadores de responsabilidade social corporativa e a sua relação com os stakeholders*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de pós graduação em engenharia de produção, Florianópolis.

Oelrich, A. (2009). *Motivadores da Responsabilidade Social Empresarial* *Dissertação de Mestrado em Administração e Negócios PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Faculdade de Administração Contabilidade e Economia*.

Peng, M.(2009).*Global Strategic Management*. South-Western: Cengage Learning

Peter, A., H. & David, S.(2001).Varieties of Capitalism The Institutional Foundations of Comparative Advantage. *Oxford University Press*.

Porter, E. M. & Kramer, M. R. (2006) Strategy & Society. The Link Between competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Harvard Business Review*, vol. 84(12), 78-92

Porter, E M. & Kramer R (2011). “Creating Shared Value - How To reinvent Capitalism and unleash a wave of innovation and Growth “*Harvard Business Review January – February*

---

Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002) “Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View”, *California Management Review*, Vol. 45 No. 1, 6-28

Preston, L. E. Post, (1985) J. E. Private management and public policy. *California Management Review*. Berkeley. v.23, n.3, 56-62, spring

Quazi, A.;O’Brien, D. (2000) an empirical test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility.*Journal of Business Ethics*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, v. 25, 33-51

Quinn, D. P., & Jones, T. M. (1995).An agent morality view of business policy. *Academy of Management Review*, 20 (1), 22-42

Ramanathan, K. (1976) Toward a Theory of Corporate Social Accounting. *The Accounting Review*, v.51, n.3: 516-528, July

Rosenthal. S., B., B.(2000). *R.A. Rethinking Business Ethics; A Pragmatic approach the Ruffin Series in Business*.Ethics New York Oxford University Press.

Ruf, B.M., Muralidhar, K, J., JJ., & Paul, K., (2001). An Empirical Investigation of the relationship Between Change In corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspetive, *Journal of Business Ethics* 32(2): 143-156.

Santa, C., & Marcellino, L. M. (2006); *Responsabilidade Social Visão e Intermediação da mídia na Redefinição do Publico e Privado*; Rio de Janeiro

Santos, R. B. (2003), *Relação entre Responsabilidade Social Corporativa e Identidade de Marca (Uma abordagem Ética)*

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2008). Globalization and Corporate Social Responsibility, in Crane, Andrew, McWilliams, Abigail, Matten, Dirk, Moon, Jeremy and Siegel, Donald S. (Eds.). *Oxford University Press*; 413-431.

Schumpeter, J. (1961) Capitalismo, socialismo e Democracia, *Fundo de cultura, Rio de Janeiro*.

Schwartz, M. S., & Carroll, A., B., (2003), Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, cap. 4: 503-530

Schwartz, M. S., & Carroll, A., B., (2007). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, v. 20, n. 10: 1-39.

Sedes (2009) *A Qualidade da Democracia em Portugal: A Perspetiva dos Cidadãos*: Redator Pedro Magalhães

---

Serra, F. R., Albernaz, A. & Portugal, F. M. (2007) - *Instituto Politécnico de Leiria* – A responsabilidade social como fator na estratégia internacional: o estudo do caso Natura.

Sethi, S. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytic framework. *California Management Review*, v. 17: 58-64.

Silva, N., C. (2004.) A Globalização como fator de Exclusão. Comentários, Reflexões e Breves, Campus Social - *Revista Lusófona de Ciências Sociais nº 1:151-155*

Silva, V. M. M., Freitas, A. R. P., Abreu, M. C. S., & Filho, J. C. L. S. (2010). Estágio de Responsabilidade Social Corporativa Partindo do elementar para a Transformação Social XXX *ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*; Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente São Carlos Curitiba.

Silva, A. S. & Silva, M. G. (2003) Fatores Motivacionais das Acções de Responsabilidade Social Corporativa: Estudo de Casos e Pesquisa de Campo Universidade de São Paulo.

Srour, R.H (2000). *Ética Empresarial - Posturas Responsáveis nos Negócios na Política e nas Relações Pessoais*. Rio de Janeiro: Editora Campos.

Studer,. S, Welford., R., & Hills., P. (2005), Drivers and Barriers to Engaging Small and Medium-Sized Companies in Voluntary Environmental Initiatives, *working paper, Centre of Urban Planning & Environmental Management*, Hong Kong, November.

Swanson, D. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1: 43-64.

Swiatkiewicz, O. (2008), Dimensão Ética da Conduta das Empresas e dos Trabalhadores Factos Empíricos de um Estudo Exploratório. *Comportamento Organizacional e Gestão* Vol 14 nº 2: 281 – 297

Tipgos, M.A. (1977) Toward a theory of corporate social accounting: a comment. *The Accounting Review*, vol.52, n.4: 977-983, October.

Teixeira, n. g. (Org.).(1991) *A Ética no Mundo da Empresa*. São Paulo: Pioneira

UNIDO (2002), Corporate Social Responsibility: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries. Report prepared by Peter Raynard and

---

Maya Forstater in cooperation with staff of *UNIDO's Small and Medium Enterprises Branch*, Vienna

. Vergara, S. C. (2000) *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas

Vogel, D.(2006).*The Market of Value*. The Brookings Institution, Washington D.C.

Waddock, S.(2004). *Parallel Universes: Companies Academics and the Progress of Corporate Citizenship*. *Boston College Carroll School of Management*.

Walton, C. (1967) *Corporate Social Responsibilities*, Belmont, CA: Wadsworth Publishing

Wartick., S; & Cochran, P. (1985) The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4: 758-769.

Williamson., D., Wood, G., L., & Ramsay, J. (2006).Drivers of Environmental Behaviourin Manufacturing SMEs and the Implications for RSE. *Journal of Business Ethics*, Vol. 67: 317–330.

White, A. L. (2006). *Transforming the Corporation. Great Transition Initiative*  
<http://www.gtinitiative.org/documents/PDFFINALS/5Corporations.pdf>.

Wood, D., J. (1991).Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. v.16, n. 4: 691-718.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (3ª ed.) Porto Alegre: Bookman,

Zanca, J. F, R., Araújo, F. O., Quelhas, O, L. G., & Curto, H., G., (2008). Responsabilidade Social Corporativa e Comportamento Organizacional; Um paralelo de Evolução; *IV Congresso Nacional, Excelências em Gestão*.

Zenisek, T.J. (1979) Corporate social responsibility: a conceptualization based on organizational literature. *The Academy of Management Review*, v. 4, n. 3:359-369, July

Zenone, L. C. (2006). *Marketing social*. São Paulo: Thomson Learning

## 9. ANEXOS

### Questionário às Empresas “Responsabilidade Social das Organizações

Parte I										
1.1. Informação sobre a empresa										
Sector de Actividade		Serviços		<input type="checkbox"/>	Comercio	<input type="checkbox"/>	Industria	<input type="checkbox"/>		
Instituição		Publica		<input type="checkbox"/>	Privada	<input type="checkbox"/>				
Ano de Fundação		<input type="text"/>								
Localização		Concelho		<input type="text"/>	Distrito		<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Numero de Funcionários		<input type="text"/>								
Forma Juridica da Empresa										
Anonima		<input type="checkbox"/>	Limitada (Lda)	<input type="checkbox"/>	Emp. Nome Individual (ENI)	<input type="text"/>				
Empresa Publica		<input type="checkbox"/>	Outras	<input type="checkbox"/>	Especificar	<input type="text"/>				
Numero de membros da familia na Gestão de topo da Organização		<input type="text"/>								
Tem Sistema de Gestão de Qualidade Certificado ?		Sim		<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Em curso	<input type="checkbox"/>		
Tem Sistema de Gestão Ambiental Certificado?		Sim		<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Em curso	<input type="checkbox"/>		
Tem Sistema de Gestão de seg. de Trabalho Certificado ?		Sim		<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Em curso	<input type="checkbox"/>		
Tem outro(s) Sistema de Gestão Cerificados ?		Sim		<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>	Em curso	<input type="checkbox"/>		
Se sim, qual(is)?		<input type="text" value="ISO TS 16949 E ISO 14001"/>								
1.2. Informações sobre o inquirido:										
Sexo:		Feminino		<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>				
Idade		<input type="text"/>								
Nivel de Escolaridade										
Pós Graduação		<input type="checkbox"/>	Curso Sup. ( Licenc./Bach)	<input type="text"/>	Primário (1-4 ano)		<input type="text"/>			
Secund. (10-12 ano)		<input type="checkbox"/>	Preparatório (5 - 9 ano)	<input type="text"/>						
Função que desempenha na Organização:										
Gestão/Administração		<input type="checkbox"/>	Director	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Outras Funções	<input type="text"/>		
		Indique Quais?							<input type="text"/>	



Com base nas suas preferencias, distribua até 10 pontos no máximo por cada um dos seguintes conjuntos das 3 ou 4 práticas/orientações. Atribuindo a maior pontuação aquelas que valoriza mais para a sua empresa

Nota:

- (1) - O total de pontos em cada conjunto tem de ser no máximo 10 (numeros inteiros)  
 (2) - A distribuição dos pontos em cada conjunto deve refletir a importancia relativa a cada um dos itens

1. A consistencia da gestão de uma empresa deve ser avaliada em função :	
a) Da maximização do valor das acções	
b) Do cumprimento da Legislação em Vigor	
c) Da implementação de acções de Filantropia	
d) Do cumprimento das normas da sociedade e das normas ética	
2.É importante para a empresa procurar novas oportunidades de negócio de forma a :	
a) Melhorar a imagem da empresa do ponto de vista moral e ético	
b) Garantir o cumprimento da legislação em vigor	
c) Melhorar os resultados financeiros	
d) Demonstrar capacidade para resolução de problemas sociais	
3.A Responsabilidade Social da Empresa deve ser definida como :	
a) Fazer aquilo que a legislação nacional e comunitária impõe	
b) Providenciar acções de voluntariado à comunidade	
c) Actuar em função das regras éticas e morais	
d) Garantir a maior rentabilidade da empresa	
4. A Responsabilidade Social Empresarial é importante porque permite:	
a) Promover um apoio a instituições educacionais publicas e privadas	
b) Assegurar um bom nivel de eficiencia operacional	
c) Garantir que a empresa é cumpridora dos pontos de vista social e empresarial	
d) Reconhecer e respeitar as normas éticas/morais adaptadas pela sociedade	
5. Atitude empenhada da Responsabilidade Social Empresarial:	
a) Beneficia de vantagens financeiras	
b) Promove actividades de voluntariado à comunidade	
c) Garante o cumprimento com a legislação em vigor	
d) Proporciona a implementação de comportamentos eticos e morais	
6.A Responsabilidade Social Empresarial é importante porque:	
a) Permite participação voluntária em projectos da sociedade que promovam a "qualidade de vida"	
b) Promove a existencia de bens e/ou serviços que cumpram os requisitos minimos legais	
c) Evita comprometer as normas da sociedade com o objectivo de atingir os seus meios	
d) Aproveita as oportunidades para aumentar o valor das acções	
7. A Responsabilidade Social da Empresa é importante pois:	
a) Consegue reconhecer que nem todos os meios justificam os meios	
b) Garante o cumprimento com a legislação em vigor	
c) Auxilia a empresa na definição de acções de voluntariado	
d) Mantem uma posição competitiva forte	

Nas seguintes opções, indique as práticas que são aplicáveis na sua empresa de acordo com a seguinte escala

1. Não	2. Em pequena Parte	3. Em parte	4. Em grande parte	5. Sim
--------	---------------------	-------------	--------------------	--------

	1	2	3	4	5
1. A Empresa possui um documento escrito que esclarece quais são os comportamentos incentivados por ela no que se refere às relações pessoais e comerciais.					
2. Na empresa é expressamente proibida a prática de pagamentos ou recebimentos irregulares que tenham como objectivo facilitar negócios influenciar decisões em benefício da empresa ou induzir pessoas a conceder permissões indevidas.					
3. A empresa contempla de alguma forma o modo de relacionamento ético e transparente com o governo					
4. A empresa disponibiliza informações sobre o balanço social					
5. A empresa possui separação clara entre os negócios do proprietário/accionista e dos da organização ( inclusive em questões relacionadas à responsabilidade social e doações)					
6. Além de cumprir as suas obrigações legais a empresa preocupa - se em oferecer aos seus colaboradores um ambiente físico agradável seguro e que respeite as condições de higiene e saúde e está receptiva a críticas e sugestões relativas a estes aspectos					
7. A empresa oferece benefícios sociais adicionais que se estendem a família do Colaborador ( ex. plano de saúde, orientação sobre prevenção de doenças)					
8. Na contratação de profissionais a empresa divulga os critérios objectivos que vai utilizar na selecção dos candidatos( por exemplo escolaridade, tempo de experiencia e conhecimentos exigidos					
9. Os critérios utilizados na selecção do pessoal são isentos de práticas discriminatórias em relação a quaisquer dos temas género, raça, orientação sexual idade e crença religiosas ou políticas, bem como portadores de deficiência					
10. A inclusão de pessoas com deficiências no mercado de trabalho e consumo é crescente As dependências da empresa possuem recursos que facilitam o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiência motora auditiva e visual ( por exemplo rampa, avisos de segurança, sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos ou máquinas)					
11. Como forma de demonstrar respeito ao indivíduo e transparência nas suas relações com os empregados a empresa entende que é direito do empregado participar em sindicatos e associações de classe e permite que representantes sindicais compareçam à empresa para discutir questões referentes aos interesses dos empregados.					
12. A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus empregados.					

13. A empresa facilita o acesso à informação como forma de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados.					
14. A empresa conhece, entende e avalia o impacto das suas actividades no meio ambiente mantendo relatórios e registos( por exemplo, emissão de poluentes, consumo de energia e consumo de água.					
15. A empresa procura implementar medidas que visam preservar o meio ambiente.					
16. Uma forma efectiva de reduzir os impactos ambientais é por meio da promoção da educação ambiental para os seus empregados e para a comunidade. A empresa realiza esse tipo de actividade.					
17. Quando se inicia o relacionamento com um novo fornecedor a empresa avalia se ele possui praticas de responsabilidade social isto é além da apresentação de boa proposta comercial ( qualidade, preço, prazo), a empresa adopta critérios adicionais para decidir a contratação.					
18. A empresa verifica constantemente as condições proporcionadas aos empregados e seus fornecedores.					
19. A empresa procura, se possível, orientar os fornecedores a seguir a implementar os princípios de responsabilidade social.					
20. A empresa tenta encontrar fornecedores em cooperativas de pequenos produtores e associações ( por exemplo, cooperativas de artesãos, incubadoras de negócios, micro e pequenas empresas					
21. A empresa possui um canal formal de comunicação com os seus consumidores clientes ( por exemplo, caixa de sugestões, número de telefone com contactos de quem pode atender)					
22. A empresa analisa as duvidas, sugestões e reclamações recebidas e utiliza-as como um instrumento para melhorar as suas actividades.					
23. A empresa procede à avaliação da satisfação dos seus consumidores/clientes visando avaliar e com base nos resultados implementar melhorias nos seus produtos/serviços.					
24. No processo de comunicação ( contrato, propagandas) a empresa evita utilizar conteúdo enganoso ou que induza o consumidor/cliente a erro de entendimento.					
25. A empresa pesquisa e divulga os riscos que os seus produtos/serviços possam causar à saúde e segurança dos seus consumidores/clientes.					
26. A empresa preocupa - se em estar sempre em contacto com a comunidade envolvente, procurando minimizar os impactos negativos que as suas actividades possam causar.					
27. A empresa tem práticas de gestão que beneficiem o desenvolvimento local					
28. A empresa incentiva o trabalho voluntário dos seus empregados.					
29. A empresa adoptou pelo menos uma organização de sua comunidade e mobiliza uma rede de contacto em favor dela.					
30. Existe entre a empresa e as organizações por ela beneficiadas uma conversa franca sobre o papel de cada uma das parcerias					

31. A responsabilidade social empresarial deve ser encarada como uma forma de gestão do negócio e o lucro é parte do sucesso, cujos interesses devem ser conciliados com os da empresa					
32. Como resultado da sua actividade na comunidade envolvente a empresa acredita que obtém benefícios para o negócio					
33. A empresa procura participar nas organizações que integram outros empresários ( por exemplo organizações empresariais, associações comerciais, fóruns regionais)					
34. A empresa é criteriosa sobre o seu envolvimento em campanhas políticas					
35. A empresa informa os seus empregados sobre a importancia da participação e acompanhamento das adminstrações públicas ( por exemplo, orçamentos participativos e consultas publicas)					
36. Sempre que necessário, e possível, a empresa colabora com a melhoria dos espaços publicos da sua região ( por exemplo escolas, postos de saude, praças e áreas verdes)					

## Anexo 2

### Questionários relativos às Hipoteses analisadas no estudo de caso

#### Influência das Variáveis Demográficas perante a Atitude à RSE

	Dimensão Económica	Dimensão Legal	Dimensão Ética	Dimensão Filantrópica
Sector de Actividade				
Tipo de Instituição				
Ano de Fundação				
Numero de Funcionários				
Numero de Membros da Família na Gestão				
SGQ Certificado				
SGA Certificado				
SGSST Certificado				
Outros				

#### Influência das Variáveis Demográficas nas Práticas de RSE

	Valores	Colaboradores	Meio Ambiente	Fornecedores	Clientes	Comunidade	Governo e Sociedade
Sector de Actividade							
Tipo de Instituição							
Ano de Fundação							
Numero de Funcionários							
Numero de Membros da Família na Gestão							
SGQ Certificado							
SGA Certificado							
SGSST Certificado							
Outros							

**Influência da Atitude face à RSE em função das práticas de Responsabilidade social**

	Valores	Colaboradores	Meio Ambiente	Fornecedores	Clientes	Comunidade	Governo e Sociedade
Dimensão Económica							
Dimensão Legal							
Dimensão Ética							
Dimensão Filantrópica							

**Influência das barreiras e Factores motivadores da internacionalização nas práticas de Responsabilidade Social**

	Valores	Colaboradores	Meio Ambiente	Fornecedores	Clientes	Comunidade	Governo e Sociedade
Reputação							
Custo/Benefício							
Riscos Internos							
Riscos Externos							

**Influência das barreiras e Factores motivadores da internacionalização nas atitudes da Responsabilidade social**

	Dimensão Económica	Dimensão Legal	Dimensão Ética	Dimensão Filantrópica
Reputação				
Custo/Benefício				
Riscos Internos				
Riscos Externos				

### Anexo 3

	Total Económica	Total Legal	Total Ética	Total Filantrópica
Media	1,55	4,64	3,45	0,36
Mínimo	0	0	0	0
Máximo	6	10	6	4

**Tabela 1 - RESULTADOS POR DIMENSÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL, SEGUNDO CARROLL (1979)**

	Valores	Público Interno	Meio Ambiente	Fornecedores	Consumidores	Comunidade	Sociedade
Media	3,4	4,625	4,33	3,25	4,2	2,57	1,5
Mínimo	1	4	3	3	2	1	1
Máximo	5	5	5	4	5	5	3
Nº Questões	5	8	3	4	5	7	4
Valor/Item(1)	0,68	0,58	1,44	0,81	0,84	0,37	0,38
Resultado do somatório a dividir pelo número de questões relativas a cada item							

**Tabela 2 - RESULTADOS DAS PRÁTICAS DE RSE**

	Dimensão Económica	Dimensão Legal	Dimensão Ética	Dimensão Filantrópica
Sector de Actividade	4	3	3	1
Tipo de Instituição	1	1	1	1
Ano de Fundação	1	1	1	1
Numero de Funcionários	3	3	3	1
Numero de Membros da Família na Gestão	1	1	1	1
SGQ Certificado	3	1	3	1
SGA Certificado	3	1	3	1
SGSST Certificado	3	1	3	1
Outros				

Tabela 3 - HIPÓTESE H1A - A caracterização da empresa influencia a implementação de práticas de responsabilidade social empresarial em função das Dimensões económicas, Legal, éticas e filantrópicas.

	Dimensão Económica	Dimensão Legal	Dimensão Ética	Dimensão Filantrópica
Sector de Actividade	4	3	3	1
Tipo de Instituição	1	1	1	1
Ano de Fundação	1	1	1	1
Numero de Funcionários	3	3	3	1
Numero de Membros da Família na Gestão	1	1	1	1
SGQ Certificado	3	3	3	1
SGA Certificado	3	3	3	1
SGSST Certificado	3	3	3	1
Outros				

Tabela 4 - HIPÓTESE H1B - A caracterização da empresa influencia a implementação de práticas de responsabilidade social empresarial em função das relações com os stakeholders

	Valores	Colaboradores	Meio Ambiente	Fornecedores	Clientes	Comunidade	Governo e Sociedade
Dimensão Económica	2	3	1	3	1	2	1
Dimensão Legal	1	2	2	2	2	2	1
Dimensão Ética	4	3	3	3	3	3	3
Dimensão Filantrópica	1	1	1	1	1	1	1

Tabela 5 - Hipótese H2 – referentes à influência da atitude das organizações face à responsabilidade social com as práticas de responsabilidade social empresarial

	<b>Dimensão Econômica</b>	<b>Dimensão Legal</b>	<b>Dimensão Ética</b>	<b>Dimensão Filantrópica</b>
Reputação	1	2	1	1
Custo/Benefício	3	4	1	1
Riscos Internos	3	2	1	1
Riscos Externos	2	2	1	1

Tabela 6 - Hipótese H3 - relativa à forma como a organização percebe as barreiras e drivers da RSE, em um processo de internacionalização, afetam de forma diferente as várias dimensões da responsabilidade social empresarial

	<b>Valores</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Meio Ambiente</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>Clientes</b>	<b>Comunidade</b>	<b>Governo e Sociedade</b>
Reputação	3	3	2	3	3	3	1
Custo/Benefício	1	4	1	4	4	1	1
Riscos Internos	1	3	1	3	3	3	1
Riscos Externos	1	3	1	3	3	3	1

Tabela 7 - Hipótese H4 - relativa à forma como a organização percebe as barreiras e drivers da RSE, em um processo de internacionalização afetam em maior grau que práticas de responsabilidade social em função dos stakeholders